التميز الإدارى

فى القرن الحادى والعشرين

دكتور /سامح عامر

مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

التميز الإداري

في القرن الحادي والعشرين

دكتور

سامـح عامر

الناشر
مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع
7شارع علام حسين – ميدان الظاهر -القاهرة
ت -0227876470 /0227867198
فاكس / 0227876471
محمول / 01112155522 – 01091848808-01006242622
الطبعة الاولى 2013
فهرسة أثناء النشر من دار الكتب والوثائق القومية المصرية

سامح ، عامر .
التميز الإدارى في القرن الحادى والعشرين / تأليف سامح عامر – ط 1 . -القاهرة
: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، 2013
328؛ 24 سم .
تدمك : 0271-977-978
1 – الإدارة
أ-العنوان

350
رقم الإيداع : 2014/1792

رقم الإيداع : 1792 / 2013 الترقيم الدولي : 978-977-431-271-0

بسم الـلـه الرحمن الرحيم

"وَاتَّبِعْ مَا يُوحَى إِلَيْكَ وَاصْبِرْ حَتَّىَ يَحْكُمَ الـلـهُ وَهُـوَ خَـيْرُ الْحَاكِمِينَ "

صـدق الـلـه العظيم

إهداء

إلي كـل القائمين علي إدارة المؤسسات

إلي كل الدارسـين

إلي أساتذتي الذين نهجت خـطاهم

مقدمة

أصبح التميز من المتطلبات الأساسية لمؤسسات ومنظمات القرن الواحد والعشرين وسمة علي أعتاب الألفية الثالثة للمنظمات بمختلف أنشطها وأحجمها .

فإلي جانب الإتجاهات المعاصرة والحديثة علي إختلاف مسمياتها وإستراتيجياتها من الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف والهندرة – وإدارة المعرفة – وإدارة الأزمات وغيرها – جاءت إدارة التميز لتؤكد فاعلية المنظمة في تطبيق الإتجاهات السابقة ومدي إستيعابها للفلسفة التي تتبناها وآليات تطبيقها – ومدي إنعكاسها علي ثقافة المنظمة وما العائد علي المنظمة وعلي المجتمع : وما سياسات التغيير للتواؤم والتطور والتحسين المستمر من أجل التميز المنشود محلياً بل وأيضاً عالمياً من خلال التقدم بل الإبداع الإداري للتحول من التقليدية إلي التكنولوجية المتميزة .

لذا يتناول الفصل الأول أهمية التميز المفهوم والأساس ....موضحاً صور من الواقع – وأيضاً متطلبات التميز. وعلي الجانب الآخر جاء الفصل الثاني ليقدم الإطار الفكري والفلسفي لإدارة التميز – المفهوم والملامح .

المتطلبات الأساسية – أما الفصل الثالث يلقي الضوء علي مفهوم العولمة ومتطلبات المنظمة من أجل التميز العالمي. وعن الفصل الرابع فيوضح التميز والواقع الجديد وتحديات الإدارة ومهامها من أجل التميز الي جانب المداخل الخاصة بالتميز والفصل الخامس يقارن بين التقليدية والإلكترونية والطريق الي التميز من خلال التكنولوجيا المعلوماتية وتطوير القيادة كان ذلك في

الفصل السادس أما الفصل السابع يتناول أسـلوب إتخـاذ القـرار وإدارة التميـز أمـا الفصل الثامن إدارة الجودة الشاملة كأحد الفلسفات والطريق الي التميز.

كان هذا العرض المتواضع علي نهج أساتذتي وزمـلائي في مجـال علـوم الإدارة .أتمني أن يكون إسهاماً للباحثين والطلاب وكذا القائمين علي إدارة المنظمات.

والـلـه الموفق

وعلي الـلـه قصد السبيل

الفصل الأول

التميز الإداري

Managerial excellence

مقدمة.

أولاً: لماذا الاهتمام بالتميز؟

ثانياً: مفهوم التميز الإداري.

ثالثاً: أسس بناء التميـز.

رابعاً: إدارة التميز (صور من الواقع).

خامساً: المتطلبات الأساسية التميز.

التميز الإداري

(المفهوم – الأسس- الأهمية)

مقدمة...

في عالم المنافسة والمتغيرات المتعاظمة والتطورات التقنية المتصارعة حيث لا يكفي مستوي الأداء العادي لمواجهة أعاصير التغيير والمنافسة وتطلعات العملاء المتجددة المتعددة حيث أي منظمة مهما كانت إمكانياتها عدم قدرتها المحافظة على موقعها التنافسي في السوق باستخدام الأساليب والإستراتيجيات التقليدية السابقة على عصر (الثورة التقنية) حتى ولو كانت ناجحة، بل لابد للمنظمات-لكي تبقى- في ساحة التنافس أن تتميز في كل شيء.

إن التميز في مفهوم الإدارة المعاصرة ليس مجرد شعار يرفع في حملة إعلانية أو لافتات تعلق على جدران المنظمة، بل هو نظام متكامل يضم كل فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها بهدف رفع مستوي الأداء والإنجاز إلى درجات متعالية تتفوق بها المنظمة على المنافسين وترقي إلى (المستوي العالمي) World Class، أي أن التميز لا يأتي صدفة ولا يتحقق بالتمني، بل يتحقق التميز من مجمل جهود العاملين في المنظمة المعاصرة على كافة المستويات كما أنه لا يكفي تحقيق مستوي التميز، بل الأهم الاحتفاظ بهذا المستوي وتنميته باستمرار إن التميز الحقيقي يتحقق عن تفهم واقتناع القيادة الإدارية وتجاوب العاملين معها على العمل من أجل أهداف مشتركة، وهو في نهاية الأمر تطبيق عملي لمفاهيم الجودة الشاملة.

هذا وقد طورت بعض الهيئات المتخصصة في تنمية الإدارة نماذج ترشد إلى كيفية صنع التميز، وحددت معايير لقياس مستوي التميز المحقق، وتطرح

نماذج إدارة التميز آليات مساندة للإدارة في تطبيق مفاهيم التميز، كما تـنظم تلـك الهيئات المتخصصة مسابقات سنوية يتقدم لها المنظمات التي طبقـت نمـاذج (إدارة التميز) للحصول على جائزة (التميز) ومن أهم النماذج المعروفة على مستوي العالم:

- النمـوذج الأوروبي لتميـز أداء الأعـمال ويصـدر عـن (الاتحـاد الأوروبي لإدارة الجودة) European Foundation For Quality Management (Efqm).
- النمـوذج الأمـريكي لتميـز الأداء ويصـدر عـن برنـامج جـائزة مـالكولم بالـدرج لجائزة الجودة The Malcolm Baldrige Quality Award (MBA).

وبينما تركز الجائزة الأوروبية على قطاعات الأعمال، نجد الجائزة الأمريكيـة تصدر ثلاث تنويعات من معايير التميز في قطاعـات الأعـمال، والمؤسسـات الصـحية، والمؤسسات التعليمية، وتنهج كلها نفس النهج تقريباً.

وكما يتضـح مـن أسـماء الجهـات القائمـة عـلى نشر وتطـوير نمـاذج التميـز Excellence يبدو أن النشأة الأولى لأفكار التميز كانت في إطـار الجهـود الراميـة إلى تأكيـد الجـودة والتـي تطـورت بفضـل جهـود كـل مـن ويليـام ديمـنج William E.Deming وجوزيـف جـوران Joseph Joran إلى مفهـوم إدارة الجـودة الشـاملة Total Quality Management والتـي ارتبطـت أيضـاً بالمواصـفة الدوليـة ISO 9000 والتـي تنشرهـا المنظمـة الدوليـة للمواصـفات في سـويسرا International Standards Organization (ISO)، وبـذلك يتضـح لنـا الـترابط الوثيـق بـين تلـك التقنيات الإدارية الجديدة وأنها تمثـل في الواقـع مجموعـة متكاملـة عضـويا بحيـث يكون الأخذ بأحدها مؤدياً بالطبيعة إلى تطبيق التقنيات الأخري.

أولاً: لماذا الاهتمام بالتمييز؟

يرجع ذلك لمحورين هامين جداً:-

1-ضعف أداء المنظمات. 2-ضعف الموارد البشرية.

جاءت فترة النهضة الصناعية وتطور الطاقات الإنتاجية وزيادة تطلعات المستهلكين ونمو قواهم الشرائية في كثير من دول العالم لتزيد فرص الإدارة في منظمات الأعمال لتحقيق مزيد من الأرباح والنمو مع تواضع طلبات العاملين وانخفاض مستويات أجورهم ثم توالت على منظمات الأعمال في كثير من دول العالم فترات من الرواج والكساد، وشهدت أسواق كثيرة حالات متعددة لانهيار منظمات وتدهور أوضاع الكثير من الشركات، وبدأت قصص الخسائر الباهظة في الانتشار في محيط الأعمال ومع بدايات النهضة التقنية المعاصرة، ونتيجة لانفتاح الأسواق واشتداد المنافسة بدأت سوءات كثير من منظمات الأعمال تتضح، وانكشفت عيوب الإدارة فيها واتضح مدى ضعف أساليبها وأنماطها الفكرية.

(1) ضعف أداء المنظمات:-

يمكن إجمال أهم عوامل الضعف في أداء المنظمات فيما يلي:-

أ- الاهتمام بوضع الإجراءات والنظم وتقنينها أكاديمياً دون اهتمام مكافئ بتطبيقها وتحقيق النتائج المرجوة منها في الواقع.

ب-عدم وضوح أسس ومعايير المفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات وانحصارها غالباً في تفضيلات شخصية للمديرين أنفسهم.

ج-اتخاذ الوظائف التقليدية للمنظمة (الإنتاج ، المبيعات، التمويل...) أساساً لتنظيم العمل وتقسيم الاختصاصات مما يخلق كيانات متباعدة ومنعزلة بعضها عن بعض، وإهدار مفهوم (العملية) Process كأساس في تنظيم العمل مما يهدر فرص الترابط والتناسق بين الأنشطة المختلفة المشاركة في تحقيق المنتجات.

ء-الانحصار في مشكلات الوقت الحاضر وعدم الاهتمام الكافي بضرورات الإعداد للمستقبل والنظرة البعيدة المدى.

ه- إهدار الوقت وعدم التعامل معه باعتباره مورد رئيسي للمؤسسة، والتمسك بالجوانب الشكلية في (إدارة الوقت) دون البحث في العوائد المتحققة وتكلفة الفرص الضائعة نتيجة استخدام الوقت فيما هو أقل قيمة.

و-عدم الإدراك الواعي بالقدرات المحورية للمؤسسة، وغياب الجهد المنظم لتنميتها واستثمارها كأساس لبناء القدرات التنافسية.

ز-عدم الاهتمام الكافي بمتابعة المتغيرات الخارجية والكشف عن الفرص والمهددات والتعامل معها بإيجابية.

(2) ضعف الموارد البشرية:-

هناك أوجه ضعف وقصور تعود بالدرجة الأولى إلى ضعف الموارد البشرية وعدم قدرة الإدارة على استثمار طاقاتهم الإبداعية ومنها:-

أ-عدم استيعاب المفهوم التسويقي لدى الإدارة والعاملين وضعف البرامج والخطط الهادفة إلى تحقيق الريادة في السوق.

ب- ضعف نظم المساءلة والمحاسبة.

ج-عجز التوجيه السليم وتدريب العاملين لتطوير أنفسهم.

ء-ضعف مستويات التنفيذ وانخفاض كفاءة الأداء لمشروعات التطوير، والتعامل معها باعتبارها أعمال روتينية معتادة.

ه-ضعف نظم وآليات إمداد العاملين بالمعلومات عن مستوي أداءهم.

و-ضعف التوجيه لجعل العاملين يركزون على خدمة العملاء.

ز-ضعف الارتباط في أذهان العاملين بين مصالح المنظمة ومصالحهم.

ومن أجل التغلب على أوجه الضعف في المنظمات وتمكينها من الانطلاق لمواجهة التحديات كان الاهتمام بمفهوم التميز لتفعيله في شكل نظم وآليات يمكن تطبيقها وقياس أثارها على الأداء.

ثانياً: مفهوم التميز Excellence Concept:-

(التميز) حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة.

* أسس التميز:-

يرى توم بيترز – و- روبرت وأترمان أن أسس التميز هي:-

1-الحماس للتنفيذ Bias for action.

2-الاهتمام بالعميل Close to the customer.

3-تحقيق الإنتاجية من خلال الأفراد Productivity through people.

4-الممارسة الذاتية والسعي لخلق القيمة Hands-on, value driven.

5-الانحصار في مجالات الخبرة Stick to the knitting.

6-التنظيم البسيط والعدد الصغير للعاملين Simple form, lean staff.

7-المزج بين المركزية واللامركزية Simultaneous loose-tight propreties.

وحدد بيترز وواترمان المعايير الست التالية لقياس التميز ثلاثة منها تقيس النمو والتفوق على مدى فترة زمنية امتدت لعشرين سنة، وثلاثة تقيس العائد على رأس المال والمبيعات (أي الأداء الحالي):

1-معدل دوران إجمالي الأصول (لقياس نمو الأصول) .

2-المعدل المركب لنمو حقوق الملكية للفترة.

3-متوسط نسبة القيمة السوقية للسهم إلى قيمته الدفترية.

4-متوسط العائد على إجمالي رأس المال.

5-متوسط العائد على حقوق الملكية.

6-متوسط العائد على المبيعات.

وفي العام 1984م ركز هيكمان وسيلفا Hickman & Silva على (خلق التميز-إدارة ثقافة المنظمة والإستراتيجية والتغيير في العصر الجديد".

وأوضحا مفهومها للتميز باعتباره حالة يعبر بها القائد الإداري عن نفسه، وأن القائد الإداري هو صانع التميز أن التميز نتيجة أساسية للتفوق والكفاءة التي يتمتع بها القادة في المنظمات من خلال وضوح الإستراتيجية وإيجابية ثقافة المنظمة.

وعلى الجانب الآخر جاءا كولينز وبوراس Collins & Porras ليطرحا مفهوماً متكاملاً عن التميز في صيغة البحث عن الشركات ذات الرؤية Visionary Companies والتي استطاعت أن تحقق تفوقاً ونمواً عبر سنوات

طويلة وتمكنت-ولا تزال- من التكيف والتوائم مـع المتغـيرات واسـتثمرتها لتحقيـق مستويات متصاعدة من النمو والنجاح على المدى البعيد.

بينما تهاوت الشركات الأخرى، وانزوت أو خرجت من الحلبة تماما وهنـاك قيمة أساسية تتميز بها الشركات ذات الرؤيـة هـي المحافظـة الإيجابيـة عـلى قيمهـا الأساسية التي قامت من أجلها Core Values في نفـس الوقـت الـذي واكبـت فيـه المتغيرات وعملت على تطوير منتجاتها وأساليبها وعلاقاتها مع عملاءها دون تفريط في أصولها وجذورها الأساسية ويعادل هذا الوصف ما نراه نحـن في ثقافتنـا العربيـة من أهمية إقامة التوازن بين (الأصالة) و (المعاصرة) .

** سـمات وخصـائص الشركـات ذات الرؤيـة طبقـاً للعـرض السـابق هنـاك سـمات وخصائص وسمات مميزة للشركات ذات الرؤية منها:-

1-التركيز على بناء المنظمة وتنمية قدراتها على الإنجاز وتحقيق النتائج.

2-الجمع بين المتناقضات كوسيلة للتغلب على المشكلات وتحقيق التفوق.

3-السعي لبناء وتثبيت القيم الأساسية Core Values للشركة وليس مجـرد البحـث عن الأرباح (More than Profits) .

4-المحافظة على الأصول والقيم الأساسية للشركة في نفس الوقت الذي تحفـز الإدارة وتشجع التجديد والتقدم Preserve the core/stimulate progress.

5-بناء ثقافة تنظيمية مميزة يلتف حولها الجميع كالقبيلة.

6-ابتكار أساليب متميزة لتحقيق الأهداف والتركيز على أفعلها وأنجحها.

7-بنـاء القـدرات الإداريـة للعـاملين وتنميـة فلسـفة وتقنيـة إداريـة مميـزة خاصـة بالشركة Home-Grown Management.

8-السعي الدائب لتعظيم الإنجازات والعوائد Good Enough Never is.

9-بناء رؤية مستقبلية للشركة Building the Vision.

ثالثاً: أسس بناء التمييز:-

الجوانب الأساسية في بناء التميز للتفرقة بين الشركات المتميزة وغيرها من الشركات الأخرى كما أوضحها كولينز-و-بوراس:-

1-الترتيبات التنظيمية والهيكلية.

2-ثقافة المنظمة والعلاقات الاجتماعية بداخلها وخارجها.

3-الترتيبات المكانية وأساليب استثمار الإمكانيات المادية المتاحة.

4-مستوي التقنيات المستخدمة في الشركة وأساليب الاستفادة منها.

5-أنماط وأساليب القيادة الإدارية.

6-تشكيلة المنتجات من السلع والخدمات المقدمة للسوق.

7-الرؤية الإستراتيجية والرسالة والأهداف الإستراتيجية.

8-الأداء المالي للشركة.

9-تحليل الأداء التسويقي والعلاقة مع البيئة الخارجية.

مبادئ التميز:-

يقدم Samson & Challis مفهوماً متكاملاً لأنماط التميز ومجموعة المبادئ التالية المؤدية إلى التميز:-

1-تحقيق التوافق بين سلوك العاملين وبين أهداف وسياسات الشركة.

2-توزيع السلطات والصلاحيات القيادية وعمليات اتخاذ القرار بين الأفراد وفرق العمل مع تحملهم المسئولية عن نتائج الأداء وتحسينه وتطويره.

3-حشد الجهود والتركيز على خلق المنافع وتحقيق القيم وتنسيق العمليات المحققة للأهداف.

4-المبادرة والسبق في تطوير الأساليب والمعايير والمنتجات والجودة.

5-التأكيد على الشفافية والاحترام في المعاملات بين العاملين وفي علاقاتهم مع الآخرين والحرص على تنمية العلاقات.

6-المواءمة بين متطلبات وأهداف المدى القصير والمدى المتوسط والموازنة بين ضرورات التشغيل في الوقت الحاضر ومتطلبات النمو.

7-استثمار الوقت وتوظيفه بكفاءة والارتكاز إليه في بناء القدرات التنافسية.

8-قبول التغيير والتعامل مع المتغيرات بإيجابية، ونشر فكر التغيير بين جميع العاملين وتشجيعهم على المبادرة بالتغيير.

9-التأكيد على أهمية التعلم واكتساب المعرفة من جانب جميع العاملين، وإتاحة الفرص لاستثمار المعرفة المتراكمة.

10-الالتزام بالسياسات والنظم ووضعها موضع التنفيذ الفعال.

11-تطبيق نظم لقياس الأداء ومتابعة تطوره وإعداد تقارير وافية ودورية.

12-التأكيد على قيمة العملاء باعتبارهم الهدف الأساسي للشركة.

13-بناء وتنمية القدرات والإمكانيات التنظيمية والبشرية والمعلوماتية.

14-الربط الوثيق بين مسئوليات وفعاليات ونتائج عمل كل فرد في الشركة وبين أهدافها ومستويات الأداء الكلي المطلوب إنجازها على المستوي العام.

هناك نموذجين أساسيين حققا شهرة واسعة وإقبالاً كبيراً من الإدارة لتطبيقهما والاسترشاد بهما في تطوير الشركات والمنظمات.

النموذج الأول عن (الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة European Foundation for Quality Management) النموذج الثاني عن (مؤسسة بالدرج للجودة) الأمريكية والتي تدير مسابقة سنوية لمنح جائزة التميز في الأداء لأحسن

المتقدمين المستوفين لمعـايير التميـز تحـت عنـوان Malcolm Baldrige National Quality Award.

ومن المفيـد اسـتعراض أهـم المفـاهيم التـي يتضـمنها النموذجـان الأوروبي والأمريكي لتبين أسس التميز التي تهتم الإدارة المعاصرة ببناءها وتنميتها:

العناصر الرئيسية في التميز:

تتبني نماذج التميز مجموعة من العناصر التي يتوجب توافرها بقدر واضح في تنظيم أي شركة (أو منظمة) حتى ترقى لمسـتوي التميـز الـذي يؤهلهـا للحصـول على جائزة التميز ويشترك النموذجـان الأوروبي والأمـريكي في تبنـي العنـاصر التاليـة وإن كان بدرجات أهمية نسبية تختلف من نموذج لآخر:

* الإهتمام بالنتائج. Results Orientation

* التركيز على العملاء. Customer Focus

* الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة. Stakeholders

* القيادة الهادفة. Leadership & Constancy of Purpose

* الإدارة بالعمليات والحقائق. Management By Processes & facts

* تنمية ومشاركة الموارد البشرية. People Development & Involvement

* الإبداع والابتكار والتحسين. Learning, Innovation & Improvement

* تنمية العلاقات والتحالفات. Partnership Development

* المسئولية الاجتماعية. Public Responsibility

القيم المحورية للتميز: Core values

ينقسم كل عنصر من العناصر الرئيسية في النموذج إلى عناصر فرعية تبين تفاصيل أكثر وتكون قابلة للقياس بدرجة أدق.

وبرغم التباين البادي في تشكيل عناصر كل من النموذجين الأمريكي والأوروبي إلا أنهما في الأساس يعكسان توجها فكرياً متقارباً، كما أن الاختلاف بين عناصرهما هو خلاف ظاهري، وتحفز عناصر التميز مجموعة القيم المحورية Core Values التالية التي ينبغي أن تحرص الإدارة على زرعها في التنظيم وتنميتها ورعايتها:

1-القيادة ذات الرؤية.	Visionary Leadership
2-القيادة بالحقائق والمعلومات.	Management by Fact
3-الاهتمام برغبات العميل.	Customer Driven
4-تيسير التعلم التنظيمي والفرد.	Organizational and Personal Learning
5-تقدير العاملين وشركاء العمل.	Valuing Employees and Partners
6-الرشاقة التنظيمية.	Agility
7-التركيز على المستقبل.	Focus on the Future
8-التركيز على الابتكار والاختراع.	Managing for innovation
9-المسئولية الاجتماعية والمواطنة.	Public Responsibility and Citizenship
10-الاهتمام على النتائج وخلق القيمة.	Focus on Results and Creating Value
11- الاهتمام بمفهوم النظم.	Systems Perspective

مما سبق يتضح أن نماذج التميز تقوم على ثلاثة عناصر جوهرية تفرق الإدارة المعاصرة عن سابقتها التقليدية، تلك العناصر الثلاثة هي:-

1-وجود بناء استراتيجي كامل وخطط تنفيذ الاستراتيجيات.

2-الأخذ بمفهوم النظم في تشكيل الهياكل التنظيمية وتخطيط العمليات وتحقيق النتائج.

3-استثمار تقنيات المعلومات وآليات التحليل المنطقية.

إن تطبيق نماذج التميز ليست أبداً الحصول على الجائزة-وإن كان ذلك في حد ذاته قيمة مهمة- بل ينبغي أن يكون الارتفاع بمستوي الأداء التنظيمي وتعظيم القدرات التنافسية واستثمار القدرات المحورية للمنظمة وصولاً إلى النتائج الأفضل لجميع أصحاب المصلحة، ناهيك عن تأمين مركز المنظمة وتحسين قدراتها على مواجهة المتغيرات والتحديات.

وتأكيداً لذلك نرى المسئولين عن جائزة بالدرج يوضحون الأهداف التي تحققها معايير التميز للمنظمات التي تأخذ بها على النحو التالي:-

-المساعدة في تحسين الأداء التنظيمي وتنمية قدرات المنظمة.

-تيسير الاتصالات وتبادل الخبرات والمعلومات عن مستويات الأداء الأفضل بين العاملين وعبر المنظمات المختلفة.

-أن تكون آلية لفهم وتوجيه وإدارة الأداء والتخطيط والتدريب.

وبذلك يتحقق الهدف من أعمال هذه النماذج-سواء بالنسبة للشركات التي فازت بالجائزة أو الشركات التي تطمح في التقدم لنيلها- إذ تتم حالة من التعلم التنظيمي وتبادل الخبرات مما يعود على الجميع بالنفع.

ويصور الجدول التالي عناصر نموذج بالدرج للتميز في الأداء والوزن النسبي لكل عنصر على مقياس من 1000 نقطة حسب معايير عام 2000 :

العنصر	الوزن الرقمي
1-القيادة : أ-القيادة التنظيمية (85) ب-المواطنة والمسئولية العامة (40)	125
2-التخطيط الإستراتيجي: أ-إستراتيجية التطوير (40) ب-إستراتيجية التحسين (45)	85
3-التركيز على السوق والعميل أ-المعرفة بالسوق والعميل (40) ب-العلاقات مع العملاء وحاجاتهم (45)	85
4-تحليل المعلومات أ-قياس الأداء التنظيمي (40) ب-تحليل الأداء التنظيمي (45)	85
5-التركيز على الموارد البشرية: أ-نظم العمل (40) ب-تعلم وتدريب وتنمية العاملين (45)	85
6-العمليات الإدارية: أ- عمليات المنتج والخدمات (55) ب-عمليات التدعيم (15) ج-عمليات التوريد والمشاركة (15)	85
7-نتائج الأعمال:	450

أ-نتائج التركيز على العملاء (115) ب-نتائج السوق والتمويل (115) ج-نتائج الموارد البشرية (80) ء- نتائج الموردين والمساهمين (25) ه-نتائج الكفاءة التنظيمية (115)	
	1000

رابعاً: إدارة التميز (صورة من الواقع) الشركات ذات الرؤية المتميزة:-

(1) السمات المميزة لإدارة GE (شركة جنرال إليكتريك G.E):-

واحدة من أكبر شركات العالم تحتل في عام 2000م المرتبة التاسعة في قائمة أحسن 500 شركة عالمية وتحتل المركز الخامس على الشركات الأمريكية وتضم قائمة إنجازات مديرها التنفيذي التوجهات الإدارية التالية:-

- إعادة الهيكلة في أوائل الثمانينات عقب استلامه إدارة الشركة.
- تبني التغيير كسياسة ثابتة (نحن نصنع التغيير).
- الخروج من الأنشطة غير المربحة التي لا تحتل فيها الشركة المركز الأول أو الثاني على الأقل على مستوي العالم.
- إطلاق مبادرة الجودة الشاملة من منتصف التسعينات.
- التوسع في شراء الشركات الرابحة لتنويع أنشطة الشركة.
- تشجيع المديرين على ممارسة القيادة وليس الرئاسة Stop Managing, Start Leading.

- توجيه المديرين للتخفيف من سيطرتهم الإدارية وإطلاق الحرية للعاملين ليفكروا ويشاركوا في تحمل المسئوليات وهو يدعو المديرين للاتصال والتواصل مع مرؤوسيهم بدلاً من الانغلاق على أنفسهم.
- مواجهة الحقيقة أن المنافسة تسيطر على عالم الأعمال وإدراك خطورة المنافسة الأجنبية مما يتطلب الحسم في القرارات، وذلك تم إعادة تنظيم الشركة وتقليص حجم العمالة و التخلص من الأنشطة التي تعوق حركتها مثل إنتاج الأجهزة المنزلية، أيهما أفضل أن نكون في صناعة أجهزة تسخين الخبز أم في صناعة الماسحات الضوئية Better be in Toasters or in Scanners.
- تبسيط التنظيم وإزالة الحدود التنظيمية والسعي لتطبيق فكرة التنظيم بلا حدود The Borderless Organization.
- السعي لتحقيق إنجازات باهرة Look for the Quantum Leap.
- المفاجأة ، السرعة، النظرة الثاقبة للمستقبل عند اتخاذ القرارات من الأمور الضرورية لتحقيق تميز الإدارة.
- إتباع سياسة إصلاح الوحدات المتعثرة، أو إغلاقها، أو بيعها.
- استثمار الموارد البشرية لبناء القدرات التنافسية وضمان التطوير المستمر.
- التوجه بحسم في اتجاه صناعات الخدمات والعولمة.

(2) شركة المقاولون العرب (مصر) Arab Contractors:-

فلسفة الإدارة في المقاولون العرب:

طبقاً لما عرضه وأكد أ. د/ على السلمي في كتاباته تتبنى إدارة (المقاولون العرب) فلسفة إدارية متكاملة توجه فعالياتها وترتكز عليها إنجازاتها وتقوم تلك الفلسفة على الأسس التالية:

1-أهمية التعرف الدقيق على طبيعة المناخ السياسي السائد في المجتمع والتحاور المستمر مع مختلف القوى الفاعلة فيه، واختيار المواقف المناسبة من تنافس وتعاون حسب مقتضيات الحال، والتطبيق المتميز لفن التنافس Co-petition.

2-أهمية تطوير التنظيم ليتعامل مع حقائق العولمة من جانب، ويتوافق مع المضمون الاستراتيجي للشركة Strategic Intent، وتتمثل فيه خصائص المرونة مع القدرة على تحقيق أهداف الشركة.

3-أهمية بناء إستراتيجية تتبنى مفاهيم العولمة وتساعد على تنمية قدرة تنافسية مستدامة Sustainable Competitive Advantage، أخذاً في الاعتبار ما يملكه المنافسون من قدرات وموارد.

رسالة المقاولون العرب Arab Contractors Mission:

حددت الشركة رسالتها Mission على النحو التالي:

(شركة المقاولون العرب ملتزمة بتفعيل مواردها البشرية والمادية والمعرفية ومخزون الخبرات بها لخدمة المجتمع بتقديم خدمات التشييد بأعلى مستويات الجودة وبأسعار عادلة كما تعمل الشركة على الالتحام بعملائها واستثمار الفرص بالسوق لتحقيق معدلات متصاعدة من النمو وتمكينها من احتلال مركز الصدارة في صناعة التشييد وتلتزم الشركة بالجودة وأخلاقيات العمل وتمكين العاملين بها وضمان أفضل ظروف العمل لهم لتحقيق رضاء العملاء في جميع الأحوال) .

الرؤية المستقبلية للمقاولون العرب Arab Contractors Vision:

(أن تكون شركة رائدة على المستوي العالمي في صناعة التشييد قادرة على المزج بكفاءة بين قيم العاملين بها ومخزون الخبرة المتراكم لتحقيق أعلى مستويات الجودة في خدمة العملاء) .

* الأهداف الإستراتيجية للمقاولون العرب Strategic Goals:

1-تحقيق النمو في الأجل البعيد وزيادة حصة الشركة في السوق.

2-ضمان رضاء العملاء من خلال التحسين المستمر في الجودة.

3-زيادة الإنتاجية وتحسين فرص الشركة في السوق من خلال التدريب المتميز والاتصالات الفعالة مع العاملين.

4-المساندة المستمرة والفعالة لقضايا المجتمع.

القيم المحورية لإدارة المقاولون العرب Core Values :-

1-الالتزام بالجودة.

2-التفوق المهني والتقني.

3-تمكين العاملين.

4-الإدارة بالمعلومات.

5-المشاركة في اتخاذ القرارات.

وبوضع هذه الفلسفة الإدارية موضع التطبيق تمكنت (المقاولون العرب) من تحقيق النتائج التالية:

1-تطورت قيمة الأعمال المنفذة من 1.315 مليار جنيه في العـام 90/91 لتصـبح 5.6 مليار جنيه في 98/99 أي بنسبة 425% مما كانت عليه وبمعدل نمـو سـنوي 53% في المتوسط.

2-تطور تكوين عملاء الشركة إذ أصبح القطاع الخاص يمثل في 98/99 نسـبة 27.9% بعد أن كان 3.5 % في 93/94 ، وبالتالي انخفضت أهمية المعاملات مع الحكومة من 96.5% إلى 59.1 % في نفس الفترة.

3-زادت قيمة المشروعات المنفذة خـارج مصر مـن 1.5% في 93/94 لتصـبح 14.8% في 98/99، كما أصبحت مشروعات الـ BOT والمشروعات العقارية تحتـل 13% مـن إجمالي مشروعات الشركة في 98/99 وكانت غير موجودة تماماً قبل 97/98 .

4-طبقـت الشركـة تطـويرا مهـماً في هيكلها التنظيمـي بـاعتماد فلسـفة اللامركزيـة وتحويل الفروع والإدارات إلى (وحدات أعمال إستراتيجية) يقـوم عـلى الإشراف عـلى كل مجموعة منها أحد أعضاء مجلس الإدارة، ويتم اتخاذ القرارات عن طريق نظـام المجالس التنفيذية لكل فروع الشركة واعتبار الفرع شركة قائمة بذاتها تنتهج سياسـة الشركـة الأم وإسـتراتيجيتها وتضـع أسـاليب لتنفيـذ هـذه الإسـتراتيجية بمـا يتناسـب والمناخ الاقتصادي والعملي لكل فرع، وتتم متابعة كل نتائج أمال هذه الفـروع عـن طريق نظام معلومات متكامل متصل بالشبكة الرئيسـية توضـع فيـه نتـائج أعمالهـا وتقيم بعد ذلك نتائج هذه الأعمال بنظام متابعة لتقييم الأداء.

5-تم تحوير الهيكل من الشكل الهرمي التقليدي الذي يوج رئيس الشركة في قمته ويتبعه عدد من النواب يتبع كل منهم بعض الإدارات في تسلسل يتنازل من القمة إلى القاعدة، ليصبح الهيكل التنظيمي الجديد دائري يقع رئيس مجلس الإدارة في مركز الدائرة ويلتحق حوله مجموعة من فرق العمل في شكل لجان وتنظيم عمليات الشركة Processes في تناسق يستفيد من خدمات تلك اللجان وتتركز في العمليات التنفيذية Operational، والعمليات المعلوماتية Informational وعمليات العملاء Customers، ويقع العملاء في قمة التنظيم بينما يتحدد وضع مجلس الإدارة في قاعدته.

6-تستخدم المقاولون العرب نظاماً لتقييم الأداء المؤسسي يعتمد على مجموعة متكاملة من المؤشرات والمقاييس المالية وغير المالية وتقترب بها من فكرة (قائمة التقييم المتوازنة BSC)، وتضم مجالات التقييم ما يلي:

-رضاء العملاء.	Customer Satisfaction
-معدل التعلم وزيادة المعرفة.	Learn ability & Knowledgability
-درجة التنافسية.	Competitiveness
-المرونة.	Flexibility
-الفعالية.	Effectiveness
-الكفاءة.	Efficiency
-الابتكار والتجديد.	Innovation
-الحصة في السوق.	Market Share
-جودة العمل عبر الزمن.	Quality of work life
-استخدام الموارد.	Resource Utilization
-النمو.	Growth

-الربحية. Profitability

-السيولة. Liquidity

-الإنتاجية. Productivity

-الجودة. Quality

7-أقامت الشركة مجموعة من التحالفات الإستراتيجية المهمة من خلال الدخول في مشروعات واتفاقيات مشتركة Joint Ventures & Consortiums مع شركات أجنبية، كما أبرمت اتفاقيات تعاون مع مراكز علمية وجامعات ومنظمات دولية، وعقدت اتفاقيات لنقل التقنية مع شركات عالمية مثل Sim of Italy, Abb, Dewidng of Germany, Raymond, statter .

8-توسعت الشركة في تطبيقات تقنيات المعلومات وأقامت مركز معلومات الإدارة العليا، وتستخدم مؤتمر الفيديو Video Conference لتحقيق الاتصال بمواقع العمل في المناطق المختلفة كما يتم استخدام نظم دعم القرارات Decision Support Systems وذلك بإنشاء شبكة متكاملة للشركة وتصميم أنظمة أداء ومتابعة تقيم للأداء وكذلك أنظمة لمعرفة حجم التعاقدات ومتابعة العطاءات ونتائجها وتطور حجم الأعمال في قطاعات العمل المختلفة ومتابعة لجميع العاملين وبياناتهم، وقد مرت الشركة بمراحل ثلاثة في توجهها لتعميق تطبيقات تقنيات المعلومات، فقد اهتمت في المرحلة الأولى بميكنة العمليات اليدوية Automating Transaction Processes، وفي المرحلة الثانية كان الاهتمام بنشر استخدام الحاسبات الآلية بين العاملين في المجالات المالية والهندسية والإدارية وزيادة قدراتهم على التعامل مع قواعد البيانات Computerization ، ثم انصب الاهتمام في المرحلة الثالثة على بناء شبكة متكاملة وربط مواقع العمل المختلفة Network.

9-اهتمت الشركة بتطوير أداء العاملين بما يناسب متطلبات التطور التقني وظروف المنافسة في السوق المحلي والعالمي، وزاد الاستثمار في الاهتمام بتدريب العاملين فنياً وإدارياً وربط الترقيات بنتائج هذا التدريب.

10-الاهتمام بالبيئة والسلامة والصحة المهنية ووضع سياسة وإستراتيجية لتنفيذ هذا المفهوم في أعمال الشركة.

11-الانطلاق إلى خارج مصر وفتح أكثر من عشرين فرعاً في الشرق الأوسط وأفريقيا وجنوب أوربا وبعد أن كان عدد فروع الشركة في الخارج لا يتعدى ثلاثة فروع أصبح لها الآن خمسة وعشرين فرعاً.

12-تحققت زيادات ملموسة في دخول العاملين بنسب تتراوح بين 20-40%.

خامساً: المتطلبات الرئيسية لبرامج التميز Main Requirements:-

يتحقق التميز إذا توفرت البنية الأساسية لبناء إداري متكامل ومتناغم، ويمكن رصد المتطلبات التالية لإقامة البناء الإداري الملائم لأهداف وغايات التميز:

1-بناء إستراتيجي متكامل يتضمن :

أ-رسالة Mission.

ب-رؤية Vision.

ج-خطة إستراتيجية Strategic Objectives.

ء-أهداف إستراتيجية Strategic Goals.

1-والرؤية والرسالة والخطة والهدف على أساس من التفكير الإستراتيجي المبدع.

2-منظومة متكاملة من السياسات تحدد القواعد والمعايير التي يسترشد بها القائمون بالعمل على كل المستويات في الاختيار بين البدائل واتخاذ القرارات فيما يعرض لهم من مواقف متباينة.

3-هياكل تنظيمية مرنة ومتطورة ومتكيفة مع الظروف تتخلص من القوالب الجامدة والتعدد غير المبرر في المستويات والتقسيمات التنظيمية.

4-نظام متكامل للمعلومات الإدارية يشكل كافة مجالات النشاط ويوفر قواعد البيانات التي ترصد كل ما يجرى في المنظمة وخارجها من متغيرات ذات صلة بأهداف المنظمة ومجالات اهتمامها.

5-نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يقوم على التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات المنظمة من العاملين ذوي الاختصاصات والمهارات المحددة، وينظم عمليات الاستقطاب والاختيار وفق معايير وتقنيات متطورة تراعي أهداف المنظمة وإمكانياتها، ويوالي الموارد البشرية بالتوجيه والتدريب والرعاية المتكاملة.

6-نظام لإدارة الجودة الشاملة يشمل كافة مجالات العمل، يقوم على تحديد أهداف الجودة في ضوء رغبات العملاء، ودراسة العمليات المنتجة للسلع والخدمات وإعادة هندستها لتتفق مع معايير الجودة المستهدفة.

7-نظام لإدارة الأداء Performance Management يحدد أسس ومعايير تصميم الأعمال وتخطيط الأداء Performance Planning، وتوجيه الأداء نحو تحقيق الأهداف المخططة، ثم متابعة الأداء وتحليل مشكلاته وتشخيص أسبابها تمكينا من معالجتها، ثم تطوير الأداء تحسينه باستمرار.

8-قيادة فعالة تتبني التغيير وتحقق التوجيه والمساندة للجميع، وتعمل على ربط المنظمة بالمجتمع وتحقيق التواصل بينهما.

9-نظام متكامل لقياس الإنجازات وتقييم الأداء المؤسسي لا يقتصر على تقيـيم الأداء الفردي لكل من العاملين أو مجموعاتهم، بل يرقى إلى مسـتوي تقيـيم أداء المنظمـة ككل.

* إدارة التمييز ومصالح جمهور المتعاملين مع المنظمة:-

وكان نمـو نمـاذج التميـز عـاملاً دافعـاً لتطـوير نظـم جديـدة لتقيـيم الأداء المؤسسي حيث يعتبر تقييم الأداء المتكامل لمجمل عناصر الأداء المؤسسي أحد معايير التميز إن نتيجـة التميـز في نهايـة الأمـر أن تتحقـق نتـائج وقـيم Values لأصـحاب المصلحة في أي منظمة وهم:

-المستهلكون ويرغبون في سلع وخدمات متطـورة بأسـعار مناسـبة وأسـاليب توزيـع وشروط تعامل ميسرة لهم.

-أصحاب رأس المال ويسعون لتحقيق نتائج مالية وتسويقية تدر عائد مناسب عـلى الأموال المستثمرة مع تزايد قيمة حقوق الملكية.

-العاملون ويرغبـون في الرواتـب والتعويضـات الماليـة والرعايـة الاجتماعيـة وفـرص التقدم الوظيفي والشعور بمردود إيجابي لجهودهم وانجازاتهم.

-المديرون والرؤساء الذين يبحثون أيضاً عن العائد المالي والمعنوي لجهـودهم، فضـلاً عن الرضاء عن كفاءة وفعالية التنظيم ونجاح الإستراتيجيات والخطط التـي أعـدوها وتحملوا أعباء تنفيذها وتطويرها.

-الموردون وغـيرهم مـن شركـاء المنظمـة في تحقيـق عملياتهـا والـذين يبحثـون عـن علاقات مستقرة ومعاملات مجزية مادياً ومعنوياً تحققها كفـاءة المنظمـة وقـدراتها الإنتاجية.

-المجتمع بأسره الذي يهمـه اسـتقرار المـنظمات ونموهـا لمـا تقـوم بـه مـن اسـتثمار للموارد المتاحة وخلق فرص العمل والمساهمة في حل المشكلات المجتمعية والبيئية.

الفصل الثاني

إدارة التميز

Excellence management

أولاً:الإطار الفكري والفلسفي لإدارة التميز.

ثانياً: نموذج لإدارة التميز.

ثالثاً: بين إدارة التميز ومشكلات الآداء في القطاع العام.

رابعاً: مفاهيم إدارية حديثة مؤكدة للتميز.

خامساً: إدارة التمييـز ومتطلبات التعامل مع العولمة.

مقدمة:-

نشأ مفهـوم (إدارة التميـز) للتعبـير عـن الحاجـة إلى مـدخل شـامل يجمـع عناصر ومقومات بناء المـنظمات عـلى أسـس متفوقـة تحقـق لهـا قـدرات عاليـة في مواجهـة المتغـيرات والأوضـاع في البيئـة المحيطـة، كـما تكفـل لهـا تحقيـق الـترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية والتفوق بـذلك في الأسـواق وتحقيـق الفوائـد والمنـافع لأصـحاب المصـلحة مـلاك للمنظمـة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره.

أولاً:-الإطار الفكري لإدارة التميز:-

يتبني الإطار الفكري لمفهوم (إدارة التميز) العناصر التالية:-

(1) الغايات والأهداف Goals & Aims :-

تقوم المنظمات من أجل تحقيق الغايات وأهداف، ومـن ثـم فـإن الخطـوة الأولى في بناء منظمة تتحقق فيها (إدارة التميز) ينبغـي أن تكـون التحديـد الـدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافـة مجالات النشاط بالمنظمة، وكذا اعتبارها المقـاييس الأهـم للتعـرف عـلى مسـتويات الإنجاز وتقويم النتائج.

(2) المتغيرات البيئيةEnvironmental changes:-

تعمـل المـنظمات في إطـار منـاخ اجتماعـي وسـياسي واقتصـادي متغـير ومتطـور، كـما تتفاعـل عوامـل الثقافـة والتطـورات العلميـة والتقنيـة في إعـادة صـياغة المجتمعـات وتطـوير توجهاتهـا ونظمهـا ومنظومـات القـيم بهـا وتسـتمد المـنظمات مواردهـا مـن المنـاخ المحـيط، كـما تصـدر إليـه مخرجاتهـا وتلتـزم في عملياتها بالقواعد والقـيم المتعـارف عليهـا فيـه أي أن الـترابط والتفاعـل والتعـايش

الإيجابي بين المنظمة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء منظمة تتحقق فيها (إدارة التميز).

(3) القيادة الإدارية managerial-leadership:-

تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية وبذلك تصبح القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات (إدارة التميز).

(4) الإدارة الإستراتيجية Strategic management:-

تتبلور مسئوليات (إدارة التميز) في دراسة وتفهم المناخ المحيط واكشف عما به من فرص وتهديدات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهددات ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة أو بإتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي (الإدارة الإستراتيجية التي تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير في أداء المنظمة وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب التهديدات، ومن ثم تحقيق (التميز).

(5) الاستثمار الأمثل للمواردBest invest sources:-

يتحقق للمنظمة القدرة على إنجاز أهدافها وغاياتها من خلال تنظيم استخدام ما يتوفر لها من موارد وتنسيقها في عمليات Processes مترابطة ومتشابكة تتصل بداياتها بنهاياتها ويمكن تخطيطها وتوقيتها ورقابتها للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان إلى التزامها بمواصفات الجودة في كل ما يجرى بها

ويحقق تطبيق منهجية (إدارة العمليات Process Management) تفوقاً واضحاً في نمط الإدارة وإنجازاتها عن الإدارة التقليدية التي كانت تكرس التقسيمات التنظيمية والمجموعات الوظيفية المنفصلة والمتباعدة إن (إدارة التميز) تتحقق بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المنظمة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس.

(6) الالتزام بالجودة الشاملة:Total quality. Obliging-

ليست الجودة مجرد مواصفات قياسية للمنتجات والخدمات التي تنتجها المنظمة، ولكنها فلسفة شاملة لكل ما يجري بالمنظمة من فعاليات، وصفة أساسية تتصف بها كافة المدخلات والعمليات والمخرجات في المنظمة إن (إدارة التميز) تتحقق حين يعم الالتزام بالجودة بمعني أداء العمل وفق المواصفات وللمستوي الذي يرضي العميل أو المستفيد سواء كان من عملاء المنظمة الخارجيين (External Customers) أو من العاملين بها، Internal Customers وبذلك تصبح الجودة الشاملة Total Quality سمة رئيسية في إدارة المنظمة المتميزة

(7) دقة المعلوماتInfo-Accuracy:-

تعتمد (إدارة التميز) على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجرى داخل المنظمة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط، وتوقع المشكلات والتنبؤ بالفرص والمهددات ويعتبر بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة أساس في تنمية فرص التميز.

(8) القياس المرجعي Benchmarking:-

تتخذ الإدارة قدراتها في ضوء معطيات الظروف الذاتية للمنظمة ورؤيتها وفهمها للظروف والمتغيرات الخارجية وتحاول الإدارة دائماً إنجازاتها والحكم على كفاءة العمل ومستويات الإنتاجية بالقياس إلى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما تعتمد على مقارنة إنجازاتها ومستويات الأداء والفعالية بها مع غيرها من المنظمات المتفوقة، والمتميزة وتسعي إلى الوصول إلى مستوي الممارسة الأكثر تفوقاً Best Practices من خلال إتباع منهجية القياس المرجعي.

(9) التطوير المستمر Continuous developing:-

على العكس من الإدارة التقليدية، فإن (إدارة التميز) تسعي للتطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات ويعتبر التطوير المستمر من مقومات (إدارة التميز) إذ يتيح للمنظمة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للعملاء لا يجاريها المنافسون.

(10) تميز الموارد البشرية H. R. Excellency:-

إن الأداء الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمات هم الموارد البشرية من العامين ذوي المعرفة الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم، وتستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء وتمكنهم دائماً Empower، من السيطرة على العمل وحرية الحركة والمشاركة في تحمل المسئوليات واتخاذ القرارات إن (إدارة التميز) هي في الأساس إدارة متميزة للموارد البشرية.

(11) مصالح جمهور المتعاملين مع المنظمةAudience goals :-

تسعي (إدارة التميز) إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة Balanced لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة فأصحاب رأس المال يريدون عائداً مناسباً يعادل المخاطر والتضحيات التي تحملوها برصد أموالهم للاستثمار في المنظمة، والعاملون يرغبون في تعويض جهودهم بما يكافئ مساهماتهم في إنتاج الأرباح، والعملاء يسعون إلى الحصول على منتجات وخدمات أفضل وجودة أعلى بتكلفة أقل ووفق الشروط والتوقعات التي يفضلونها كذلك يكون للمتعاملين مع المنظمة من موردين وموزعين وغيرهم من أطراف المجتمع مصالح ينبغي أن تحافظ (إدارة التميز) على تحقيقها.

(12) العلاقات المجتمعية:Social-Relationships

تعمل (إدارة التميز) على بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الطوائف والأطراف الذين ترتبط بهم المنظمة ويكون من سمات التميز القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.

(13) القياس الكميQuantitative. Measurement:-

القياس Measurement أساس تفوق (إدارة التميز) التي تعمل وفق مبدأ (ما لا يمكن قياس لا يمكن إدارته والسيطرة عليه) ويتطلب إعمال مبدأ القياس ضرورة التعبير الكمي عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء.

إن هذه السمات والأسس الفكرية تتكامل لتمثل منظومة متشابكة هي الأساس في بناء وتنمية مقومات (إدارة التميز) في المنظمات المعاصرة، والتي تخضع للقياس والتقويم من جانب إدارة المنظمة ذاتها، Self-assessment كما تقوم بعض المنظمات الراعية لنماذج وجوائز الجودة وتميز الأداء بقياس تلك المقومات

ومدى تكاملها وتطبيقها الفعلي حين تتقدم المنظمة الراغبـة في الحصـول عـلى تلـك الجوائز.

** مفاتيح إدارة التميز Excellency of eys:-

تتمثل مفاتيح (إدارة التميز) في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشـترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابيـة لفـرص التميـز والتفـوق وتعـبر تلـك التوجهـات الإداريـة عـن أنمـاط سـلوكية متفوقـة تسـتهدف تـوفير أفضـل الظـروف والآليـات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصـفات ومتطلبـات الجـودة الشـاملة والمتوافـق مـع رغبات وتوقعات العملاء، كما تحقق ارتباط المنظمة بعلاقات وثيقة وفعالة مع كافة الأطراف ممن يقدمون خدماتهم لها أو يحصـلون عـلى منـافع منهـا، وتوضـح هـذه المجموعـة مـن المفـاتيح أن الوصـول إلى (إدارة التميـز) لـيس أمـراً يسـيراً يتحقـق بالتمني، ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانـب أفـراد المنظمـة جميعـاً وعـلى كافة المستويات.

وتتضمن قائمة مفاتيح (إدارة التميز) ما يلي:-

(1) الإبتكارية Creativity.

(2) تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء Customer Satisfaction.

(3) الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة Sound Finances.

(4) الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية Positive Work Ethics.

(5) تنمية رأس المال المعرفي المتجدد للعاملين Knowledge Management.

(6) تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي Organizational Learning.

(7) تنمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخـاذ القرارات، التوجه بالنتائج Results Orientation.

(8) الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة Balanced Results for Stakeholders.

(9) المشـاركة المجتمعيـة الفعالـة وتنميـة الإحسـاس بالمسـئولية الاجتماعيـة لـدى العاملين Responsibility Social.

** المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز:-

يتضح مـن المعلومـات السـابقة أن تحقيـق (إدارة التميـز) يتطلـب تـوافر المقومات التالية:-

1- بناء استراتيجي متكامل:

يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية.

2- منظومة متكاملة:

من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

3- هياكل تنظيمية مرنة:

ومتناسـبة مـع متطلبـات الأداء وقابلـة للتعـديل والتكيـف مـع المتغـيرات الداخلية والخارجية.

4- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة:

يحـدد آليـات تحليـل العمليـات Process Analysis وأسـس تحديـد مواصفات وشروط الجودة ومعـدلات السـماح فيهـا وآليـات رقابـة وضـبط الجـودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.

5- نظام معلومات متكامل:-

يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسـائل تجميعهـا وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عـن قواعـد وآليـات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

6- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية:

يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.

7- نظام لإدارة الأداء:

يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات.

8- نظام متكامل لتقييم الأداء:

الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الانجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.

9- قيادة فعالة:

تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق (إدارة التميز) .

** سمات منهجية إدارة التميز:-

تتصف منهجية (إدارة التميز) بالسمات الرئيسية التالية:

(1) أن العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة:-

حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات العملاء، وهو نقطة النهاية أيضاً حيث يكون مدى رضاه عن المنظمة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة، وبذلك تتوافق نماذج (دارة التميز) في أساسها الفكري مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق نتائج ترضى

العمـلاء وبـذلك يكـون تقـويم العمـلاء لمسـتوي جـودة وتميـز منتجـات وخـدمات المنظمة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة بهـا كـما تصـبح المحافظـة عـلى العلاقات مع العملاء وتنميتها هدف استراتيجي للمنظمـة تعمـل كـل مـا في وسـعها لتحقيقه.

(2) مفاهيم (إدارة التميز):-

مع جميع المنظمات بغض النظر عن اختلافها في الأحجام أو طبيعة النشاط أو كونها منظمات حكومية أو شركات خاصة.

(3) التقويم الذاتي Self-assessment:-

عـنصراً رئيسـياً في نمـاذج (إدارة التميـز) إذ تسـمح للمـنظمات بمراجعـة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقويم الخارجي، وتكشف عـن أوجـه الضعف فيها وتأثيراتهـا عـلى الأداء والنتـائج المتحققـة، وكـذا مصـادر القـوة ومـدى اسـتثمارها والإفـادة منهـا في بنـاء وتنميـة القـدرات المحوريـة والقـوة التنافسـية للمنظمات.

(4) أهمية التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى:-

حيث هي الأعلى في تحقيق القيمة المضافة.

(5) تنمية القدرات المحورية أساس للتميز:

ينشأ اهـتمام الإدارة بتنميـة القـدرات المحوريـة للمنظمـة كوسـيلة لتحقيـق (إدارة التميز) من إدراكها للحقائق التالية:

- لا تستطيع أي منظمة التميز والإبداع في كل مجالات العمل حيث لا يتـوفر لهـا كـل القـدرات (المهـارات) اللازمـة، لـذلك تسـعي (إدارة التميـز) إلى الكشـف عـن

القدرات المحورية (الكامنة) التي تميز المنظمة عن منافسيها، وتعمل على تنميتها وتوظيفها في عمليات المنظمة للتفوق عليهم.

- يسبق اهتمام الإدارة بتنمية قدرات المنظمة المحورية اهتمامها بالتفوق في إنتاج السلع والخدمات حيث يصعب تحقيق هذا التفوق حال غياب القدرات المحورية.

- تتخذ القدرات المحورية شكل طاقات وإمكانات يمكن حال استغلالها أن يتحقق للمنظمة التفوق والسبق، وهي تعبر في أغلب الأحيان عن طاقات وإمكانيات أساسها الفكر الإنساني والمعرفة المتميزة التي يتمتع بها أفراد المنظمة كلهم أو بعضهم.

ثانياً :- نماذج من التميز الإداري

النموذج الأول :النموذج الأوروبي لإدارة التميز The European Excellence Model:-

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أبرز نماذج (إدارة التميز) الشائع استخدامها في العالم المعاصر ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة حيث نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي أنشأ في العام 1988م ويترابط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد ذاته The European quality reward.

وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، خدمة العملاء تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة.

**أسس النموذج الأوروبي:-

ويعرف النموذج الأوربي (التميز) بأنـه (الممارسـة البـاهرة في إدارة المنظمـة وتحقيق النتائج)، ومن ثم تسـتطيع المنظمـة الوصـول إلى مرتبـة (إدارة التميـز) إن هي التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية:

1-التركيز على النتائج المستهدفة Results Orientation:

لجماعات أصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمنظمة وفيهم العاملين، العملاء، الموردين، والمجتمع في مجموعـة، فضـلاً عـن أصـحاب رأس المـال إن (إدارة التميز) تلتزم بتحقيق منافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة وهذا هو في الأسـاس المعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة من عدمه.

2- التركيز على العملاء Customer Focus:

حيث العميل هـو في النهايـة الحكـم الأخـير عـلى تميـز الإدارة بحسـب مـا يحصـل عليـه مـن خـدمات ومنـافع وشروط الحصـول عليهـا بالمقارنـة بتوقعاتـه وتفضيلاته من ناحية وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى ويجب على (إدارة التميز) تنمية علاقات التعامل مع العملاء والاحتفاظ بـولائهم للمنظمـة ومنتجاتها وتحسين مركزها التنافسي في السوق من خلال التركيز على خدمة العملاء.

3- القيـادة الفعالـة والأهـداف الواضـحة Leadership and Constancy of Purpose:

من أهم محددات الأداء التنظيمي، وبحسب فعالية القادة وأنماط سـلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتميز أداء عناصر المنظمة المختلفة.

4-إدارة العمليات والإدارة بالمعلومات Management by Processes and Facts:

حيث تكون المنظمة أعلى كفاءة إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة Inter-related تجرى إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.

5-تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمنظمة People Development and Involvement:

حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج إن ابشر هم أثمن ما تملكه المنظمات، وعقول البشر وأفكارهم هم رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمات الواعية، ومن ثم تتحقق فرص (إدارة التميز) إذا نجحت الإدارة في خلق بيئة تنظيمية محابية لاستقطاب مشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.

6-التعلم المستمر والابتكار والتجديد Continuous Learning, Innovation and Improvement:

شرط مهم لتحقق (إدارة التميز) حيث يتم استثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتفادي الأخطاء ومنع تكرارها والارتفاع إلى مستويات متعالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية.

7-تنمية علاقات الشراكة والتحالف Partnership Development:

حيث تتوفر للمنظمة فرص أفضل للعمل كفاءة حين تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل ويقصد بشركاء العمل كل من

تتعامل معهم المنظمة وتحصل منهم على منافع ويقـدمون لهـا الخـدمات إن هـذه العلاقات البناءة ينبغي أن تقوم على مبدأ تبادل المصـالح، وأن تكـون كـل الأطـراف رابحة Win-Win Relationship.

8-إدراك المسئولية الاجتماعية للمنظمة Public Responsibility:

واحترام قواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها في المدى الطويـل ويرتـب النموذج معايير (إدارة التميز) في مجموعتين هـما مجموعـة (الممكنـات Enablers) أي العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج فهي المـوارد والوسـائل والآليـات التي تتحقق من خلالها (النتـائج Results) وقـد حـدد النمـوذج قيمـة لكـل عـنصر تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مـع إمكانيـة تعـديل تلـك القـيم بحسـب ظروف كل منظمة وطبيعة عملياته ويبين الجدول التالي الأهمية النسـبية لكـل مـن العناصر التسعة المؤدية للتميز كما حددها النموذج:

الوزن النسبي والمجموع الفرعي لعناصر إدارة التميز (العوامل):-

الوزن النسبي	المجموع الفرعي	العناصر
%50	10% القيادة.	القيادة
	9% الناس.	الأفراد
	8% السياسات والاستراتيجية.	السياسات
	9% العلاقات والموارد.	العلاقات
	14% العمليات.	العمليات
%50	9% نتائج للناس.	نتائج الأفراد
	20% نتائج للعملاء.	نتائج العملاء
	6% نتائج للمجتمع.	نتائج المجتمع
	15% نتائج الأداء الرئيسية.	نتائج الأداء

التميز والتقويم الذاتي Self-assessment:

إن سمة أساسية للنموذج هي إمكانية استخدامه بواسطة إدارة كل منظمة لإجـراء تقـويم ذاتي Self-assessment باسـتخدام المعـايير وآليـات التقـويم التـي يتضمنها النموذج دون حاجة لاسـتقدام جهـات خارجيـة للتقـويم وفي هـذه الحالـة يسمح النموذج بالمرونة في توزيع النسب حسب ما تراه كل منظمة مناسب لها.

إن عملية التقـويم الـذاتي مـن أهـم الأدوات الإداريـة التـي تيسرهـا نمـاذج (إدارة التميز) إذ توفر للإدارة فرصة مفيدة للتعرف على كل جوانب المنظمـة وتبـين كيفيـة الأداء في مجـالات النشـاط المختلفـة ومـدى اسـتثمار الطاقـات والإمكانيـات المتاحة ومن ثم تتمكن الإدارة من تحليل مصـادر التفـوق أو القصـور في العمليـات وتقويم النتائج المتحققـة، وبالتـالي تسـتطيع الإدارة الكشـف عـن مـواطن الضـعف وأسباب المشكلات وتحديـد مصـادرها وتأثيراتهـا الحاليـة والمسـتقبلية، كـما تـتمكن الإدارة من رصـد مصـادر القـوة في المنظمـة وتبـين مـدى الاسـتفادة منهـا وتفعيلهـا لتحقيق (إدارة التميز) المنشودة.

كيف تتم عملية التقويم الذاتي؟

تتم عمليـة التقـويم الـذاتي باسـتخدام الأدوات التـي تضـمها نمـاذج (إدارة التميز) كما هي أو بعد تطويعها لتتناسب مع طبيعة المنظمة وظـروف العمـل بهـا وتتخذ الإجراءات التالية عادة لتنفيذ عملية التقويم الذاتي.

1-تحديد الأهداف التقويم والمزايا المتوقعة:

إدماج عملية التقويم في برامج عمل الإدارات المختصة (القصد أنهـا ليسـت عمليات عفوية تتم بدون غرض أو هدف) .

2-تهيئة المنظمة لفكرة التقويم:

بيان أهدافها ومتطلباتها وإزالة مخاوف العاملين وأفراد الإدارة منها، إذ يعتقد الكثيرون أن التقويم هو عملية رقابية (تفتيش) للبحث عن الأخطاء ومعاقبة المخطئين.

3-اختيار مجالات التقويم:

بمعني هل سيشمل المنظمة على اتساعها أم يتم التركيز على قطاعات معينة من التنظيم أو مجالات نشاط محددة أو عمليات بذاتها، وذلك في ضوء الأهداف المرجوة من التقويم والفوائد المستهدفة منه.

4-اختيار (تصميم أو تعديل) آلية التقويم:

ونقصد بذلك أن تقرر الإدارة أي وسائل التقويم سوف تتبع، على سبيل المثال هل يمكن استخدام نماذج التقويم المرفقة بالنموذج الأوروبي للتميز أو النماذج التي تستخدمها منظمة جائزة بالدرج Baldrige في الولايات المتحدة، أم أن الإدارة تفضل صميم نماذجها الخاصة التي تتفق وطبيعة أعمالها واهتماماتها؟.

5-تشكيل فريق العمل:-

والمكلف بتنفيذ عملية التقويم ويضم عناصر من مختلف قطاعات المنظمة يتم تدريبهم على إجراءات التقويم ومتطلباته.

6-جمع المعلومات:-

من قطاعات المنظمة المختلفة باستخدام نماذج التقويم بطرق مختلفة منها استيفاء نماذج التقويم بمعرفة أعضاء فريق التقويم، أو إجراء مناقشات وجلسات استماع مع المسئولين في مواقع العمل المختلفة للحصول منهم على

المعلومات اللازمة عن حركة الأداء الفعلية ومعوقاتها إن وجدت، أو باختيار عينات من العاملين من قطاعات العمل المختلفة وعقد ورش عمل معهم للتعرف منهم على واقع العمل ومشكلاته وتحدياته، ثم يتولى أعضاء فريق التقويم استيفاء النماذج بعد ذلك.

7-تحليل المعلومات:-

ومقارنتها بالمعايير المتفق عليها والكشف عن مدى اتفاق حركة ومعدلات الأداء الفعلي مع المستويات المعيارية المستهدفة، وتحديد الفجوات وهذا ما يسمى (بتحليل الفجوة Gap Analysis) .

8-محاولة البحث عن أسباب فجوات الأداء:-

وتتبع مصادرها سواء داخل المنظمة أو خارجها.

9-تعيين مجالات الإصلاح والتطوير الضرورية:

لتلافي أسباب الفجوات والارتفاع إلى مستويات الأداء المعيارية.

وتعرض تقارير التقويم على المستويات الإدارية المختصة لمناقشتها واتخاذ القرارات المناسبة لوضع توصيات التطوير في التطبيق.

بين (إدارة التميز.. ومشكلات الأداء في القطاع العام):-

فالأداء هو الفعل الذي تقوم به ونؤديه، سواء أكان إدارياً أم خدمياً أم إنتاجياً!

والتميز له سمات يرى البعض تحديدها تحت مسميات الجودة والحوكمة والتنمية المستدامة، أو سواها.. وتلك تعد في أغلبها من سمات التطور والرشد الإداري مما يجعل التميز مرادفاً لها، وبذلك يصبح من الضروري

أن يقترون التميز بسماته المطلوبة تلك بنظام فعال لقياس الأداء وتحديد مستوي تميزه في الإدارة.

إذن السعي إلى التميز في الأداء العام، واكتساب الإدارة العامة مهارات جديدة ومفاهيم مستحدثة ليتناسب أداؤها مع متطلبات التطور في تقنية المعلومات وسبل الاتصال والاتصالات، وإيجاد حلول إبداعية لتحسين الأداء المتميز بشكل مستمر، وبناء التحالفات الإستراتيجية في المؤسسات لتحقيق هذا الهدف.

أي الارتقاء بمستوي الأداء ضمن (نسق إبداعي متميز) يكون كفيلاً بتطبيق ثقافة التغيير والإبداع المؤسسي والمواصفات والمعايير المطلوبة للجيل الجديد من القيادات الإدارية والتنفيذية لكي يتمكنوا من قيادة المؤسسات التي يعملون بها، عامة أم خاصة، بنجاح.

لذلك من المناسب عندما نتطرق إلى الحديث عن التميز في الأداء أن نحدد بالضبط ماذا نقصد بهذا التميز؟ ما مظاهرة؟ ما أهداف الإدارة المتميزة؟ وكيف يمكن تحقيق هذه الأهداف.

التميز في الأداء لا يخرج عن كونه اتجاهاً للتطوير الإداري الذي يسعي لمنح الإدارة العامة المزيد من الحرية والمرونة في تصريف أمورها على نحو يبعدها عن البيروقراطية والروتين والمركزية الشديدة التي تمثل جانباً من المعيقات التي تقف في طريق تحقيق تلك الإدارة لأهدافها، ويجعلها أكثر قدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب ووفق الإمكانات المتاحة والبدائل المتوفرة والمدروسة، وبما يحقق التميز في الأداء البديل عن أهداف الربحية الذي تعمل الإدارة الخاصة في ظله.

لكن لابد في كل الأحوال، من تحديد رقابة الأداء التي يجب أن تخضع لها الإدارة العامة، والجهات التي تمارس تلك الرقابة يجب أن تبقى وتستمر

كإحدى مسؤوليات الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة على الأداء للعناصر البشرية داخل المنظمات.

** الأداء مؤشر للتميز الذاتي للعنصر البشري:-

ربما نتساءل لماذا تحديداً نصر على صناعة التميز، سواء كان ذلك على مستوي الأفراد أو مستوى المؤسسات؟

وللإجابة على هذا التساؤل المهم علينا أن ندرك أولاً معني التميز الذي نقصده، وطبيعة العصر الذي نعيشه.

* التحول من مفهوم الميزة النسبية إلى مفهوم الميزة التنافسية:-

لقد مرت سنون كثيرة لنا نعدد فيها مزايانا كأمة عربية أو إسلامية باعتبارها مزايا نسبية فنقول مثلاً نحن أكثر البلاد اعتدالاً، وثروة، وتجانساً في الدين واللغة والتاريخ المشترك.. وغير ذلك.

أي أن الأمر يرجع إلى مجرد الميزة النسبية، كأن نقول فلان أطول أو أغني من فلان، لكن هل يعني ذلك في حد ذاته أفضلية لفلان الأول على فلان الثاني؟

بالطبع لا، حيث إن مجرد الميزة النسبية لا تعني ميزة تنافسية، أي الأفضلية على المنافسين، فربما تكون أقل مالاً، لكن لديك كثير من المزايا التنافسية تجعلك أفضل من الأكثر مالاً، ويمكن أن تحوله إلى ميزة تنافسية تخدم أهدافك.

تماماً كما هو الحال بالنسبة للثروات الطبيعة الهائلة لدى بعض الدول لكن نجد أن الذي يحولها إلى فائدة له هو من استطاع تحويلها إلى ميزة تنافسية تخدم أهدافه وليس مجرد ميزة نسبية، مثلما نجد فيما يتعلق باليابان كأوضح مثال حيث تفتقر إلى أي مورد طبيعي مثلما هو متوافر لدى كثير من الدول

العربية أو غيرها من الدول لكـن اليابـان لم تقـف عـاجزة أمـام ذلـك وبحثـت عـن عناصر أخرى للتميز، وخاصة فيما يتعلق بأعظم مورد وهو المـورد الـبشري وإنتاجـه العقلي والفكري الفـذ في ظـل نظـام إداري متميـز، مـما حـول الميـزة النسـبية لـدى الآخرين إلى ميزة تنافسية لليابانيين، أو من يحتاج إليها هم الذين أنتجوها أول مرة، ويدفعون في سبيل الحصول عليها أضعافاً مضاعفة مقارنة بأسـعارها كمـواد خـام...! هكذا على مستوي المنظمات والهيئات يمكن استثمار الميزة النسبية للأفراد وتحويلها إلى ميزة تنافسية.

* فرد متميز يعني مستقبلاً متميز:-

وكما هو الحال بالنسبة للأمم والدول فإن كل الأمر لا يختلف كثيراً بالنسـبة للأفراد.

ففـي عصر أصـبح يسـود فيـه مفهـوم الميـزة التنافسـية Competitive Advantage لم يعد يكفي أي فرد أن يكون مجرد متعلم أو خريج من كلية معينـة، ولكن أصبح من الضروري أن يتميز الأفراد، وأن يبحثوا بجـد عـن مصـادر ومعينـات ووسائل تساعدهم على تحقيق هذا التميـز، وفي فـترة مبكـرة مـن مراحـل حيـاتهم، وذلك حتى يجدوا مكاناً متميزاً في الحياة، سواء كـان هـذا المكـان يتمثـل في وظيفـة متميزة في شركة أو مؤسسة متميزة بمرتب متميز يـؤدي فيهـا عمـلاً متميـزاً أو عـلى الأقل مشروع عمل حر متميز يساعده على التواجد والتميز في مجال المشروعات.

*مشكلات ومعوقات إدارة التميز:-

تعاني كثير من المنظمات من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل مـن قـدراتها على مواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوي تطلعات وتوقعـات العمـلاء. ومـن أبـرز مظاهر تلك المشكلات والمعوقات ما يلي:-

(1) ضعف التناسق:-

بين أهداف وقيم المنظمة وبين مستويات أداء وسلوك العاملين، ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين.

(2) توزع المسئوليات وتشتتها:

بين مستويات وأفراد الإدارة، وضعف نظم وآليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأداء.

(3) ضعف القدرة:-

على ملاحظة المتغيرات في الأسواق وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من مهددات.

(4) عدم وضوح أسس ومعايير الإدارة:-

في تخطيط الأداء وتوجيه سلوك العاملين، واختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية.

(5) اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم:-

وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المنظمات.

(6) الانحصار في مشكلات الحاضر:-

والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون اعتبار كاف لمتطلبات الإعداد للمستقبل والرؤية بعيدة المدى.

(7) تعدد صور إهدار الموارد:-

وخاصة الموارد غير المتجددة وأهمها الوقت، واستنفاذ وقت أطول في العمليات بما يقل من فرص الوصول إلى الأسواق في توقيت مناسب.

(8) الاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الجديدة:-

وأهمها تقنيات المعلومات والاتصالات والحاسبات الآلية والاكتفاء بالجانب المظهري المتمثل في اقتناء تلك التقنيات دون بذل الجهد الكافي لاستيعابها وتفعيلها.

(9) ضعف التوجه التسويقي:-

وافتقاد النظم والآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء، ومن ثم تضاؤل القدرات التنافسية للمنظمات.

(10) ضعف الوعي بالقدرات المحورية ومصادر القوة التنافسية للمنظمات:-

ومن ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين وإدارة التميز في خدمة العملاء.

تلك المشكلات وغيرها كان لها تأثير واضح في فشل كثير من المنظمات وانهيارها، كما تسببت في ضعف وارتباك منظمات أخرى وعدم قدرتها على المنافسة ومع تزايد الضغوط الناشئة عن حركة المتغيرات في السنوات الماضية من تطورات تقنية وتحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية غيرت أوضاع كثير من المجتمعات والدول، وبتأثير التوجه نحو العولمة وحركة تحرير التجارة الدولية وتنامي قوة الشركات متعدية (Transnational عابرة القارات)، وجدت الإدارة نفسها في مواجهة مواقف صعبة تتطلب مراجعة شاملة لأوضاعها بغية إعادة بناء المنظمات على أسس جديدة تستهدف توفير المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة في نظام الأعمال العالمي الجديد.

* أسباب عدم تميز الأداء في تقديم الخدمة لجمهور القطاع العام:-

تقديم الخدمة والتعامل مع الجمهور في القطاع الحكومي يشوبه السلبية بشكل عام، فليس هناك تقديم للخدمات يلبي طموح الجمهور، حيث يخرج الفرد الجمهوري من المنظمة وهو غير راضي عن ذلك حتى وهو حاصل على هذه الخدمة وذلك لأسباب متعددة منها ما هو مرتبط بنواحي تنظيمية ومنها ما هو مرتبط بالموظفين أنفسهم وللتوضيح أكثر يمكن سرد بعض الأسباب المؤدية إلى تردي تقديم الخدمة والتعامل السيئ مع الجمهور المجبر على التعامل مع القطاع الحكومي ومنها ما يلي:-

(1) احتكار في تقديم الخدمة في القطاع العام:-

التنافس بين المنظمات يدفع تلك المنظمات دائماً إلى تقديم الخدمة الأفضل لإرضاء الجمهور، ويظهر ذلك عملياً في القطاع الخاص وخصوصاً إذا أصبح ذلك التنافس حتمياً من أجل البقاء، وفي القطاع العام تنفرد المنظمات بتقديم الخدمات بحيث أن لكل خدمة منظمة أو وزارة تقدمها، وبذلك فإنه لا يوجد منافس لهذه الوزارة في تقديم نفس الخدمة.

(2) الجمود والروتين في أنظمة ولوائح الخدمة المدنية:-

المتتبع لأنظمة ولوائح وتعليمات القطاع العام أو الخدمة المدنية في المملكة يجدها كما هي منذ التسعينات الهجرية إلا في القليل منها مما سبب لدى هؤلاء الموظفين الروتين الممل البعيد عن الإبداع والأفكار إلا في القلة منهم.

(3) مركزية أنظمة التوظيف:-

إن التوظيف في القطاع العام مركزي من قبل وزارة الخدمة المدنية وهناك عدم اهتمام بالوظائف التي تحتاج لمواصفات خاصة، من مقابلة جمهور ومدى حسن المعاملة معهم، وكذلك التميز في تقديم الخدمة لهم وهذه

المركزية من قبل وزارة الخدمة المدنية تحـد وتقيـد مـن قـدرة المـنظمات في اتخـاذ قرارات التعيين عـلى الوظـائف ذات المواصـفات الخاصـة، ومـا تحتاجـه مـن نوعيـة الموظفين الذين يمتلكون مواصفات ومهارات خاصة.

(4) إنعـدام الجافزية لمن يقومون بمثل هذه المهام:-

من الملاحظ أنه لا يوجد فرق بين من يعمل في مواجهة الجمهور وبـين مـن يعمل في مكان بعيد عنهم، لا من حيـث الرواتـب أو البـدلات أو أي حـوافز ماديـة أخرى أو حتى معنوية من إجازات وخلافه، وهذا ما يسبب عدم المبالاة في أداء مثل هذه الأعمال.

(5) ندرة أو عدم وجود الخبرات والمهارات للقيام بهذه النوعية من الأعمال:-

أن عدم وجود المـوظفين ذوي المهـارات في التعامـل مـع الجمهـور وتقـديم الخدمة بشكل مميز، وكذلك عدم توافر أصـحاب الخـبرة في هـذا المجـال، يـؤدي إلى التعامل غير المناسب مع الجمهور وبذلك يمكـن أن يتعامـل الموظـف بطريقـة ربمـا تسئ للجمهور.

(6) اختفاء الإبداع في القطاع الحكومي:-

للارتقاء بمستوي الخدمة فلابد من الإبداع وكذلك الابتكـار، وهـذا يـؤدي في كثير من الأحيان إلى رضا الجمهور متى كـان ذلـك الإبـداع مميـزا وموفقـاً ولكـن في القطاع العام لا يكون هنـاك تركيـز عـلى ذلـك، بـل ربمـا يعاقـب مـن يحـاول ذلـك لمخالفته الأنظمة والإجراءات المتبعة.

(7) افتقاد التدريب التأهيلي في مجال تقديم الخدمات والتعامل مع الجمهور:-

قلة الدورات التي تعني بكيفية التعامل مع الجمهور والتميز في تقديم الخدمة لهم في منظمات القطاع العام، وبالمقابل نجد منظمات القطاع الخاص تحرص بل من أول اهتماماتها تأهيل أفرادها العاملين لكي يكونوا مؤهلين للتميز في تقديم الخدمة لعملائها.

(8) الافتقار إلى الأمان الوظيفي وضعف الرقابة في القطاع العام:-

ضعف المسألة، وصعوبة تطبيق العقوبات على الموظفين بسبب تأخير تقديم الخدمات بدون إبداء أي أسباب وجيهة من قبل الموظف مقدم الخدمة وكذلك عدم أعطاء عملية تقييم الأداء الوظيفي أهمية كبيرة، سواء من قبل الرئيس في العمل أو من قبل الموظف نفسه، نتج عن ذلك شعور الموظفين بالطمأنينة والأمان في بقائهم على وظائفهم، فكان ذلك حافز لظهور اللامبالاة وعدم المسؤولية من قبل هؤلاء الموظفين والتسبب في العمل من تأخر عن الحضور صباحاً، والخروج أثناء العمل لأوقات طويلة، وكذلك الخروج من العمل قبل وقت الانصراف، وغيرها الكثير من صور التسبب الوظيفي.

(9) انتشار المظاهر الأخلاقية والفساد في التعامل:-

المحسوبية والمجاملة في تقديم الخدمة، فالمحسوبية ميزة تعطي لشخص نتيجة روابط معينة، والمجاملة ميزة تفضل شخص معين على الآخرين، وهذا يؤثر في بالسلب على الجمهور الطالب للخدمة، حينما يرون أن هناك أشخاص قدمت لهم الخدمة بطريقة مختلفة وبسرعة لم تعطي لهم نتيجة علاقات خاصة ومعرفة شخصية بهم وهو ما نسميه بالواسطة.

(10) إنعدام الوازع الديني لدى الكثير من العاملين في القطاع العام:-

لقلة الوازع الديني لدى بعض العاملين، أو فصل بعضهم ما يؤدي في العمل عن الدين، وأن ما يتقاضاه الموظف حق مكتسب لا يفاوض عليه، أدي ذلك إلى عدم وجود رقابة ذاتية لدى الموظف أثناء تأديته لعمله، فكان ذلك أحد الأسباب المؤدية إلى عدم المبالاة في تأدية الموظف لأعمال وظيفته بالشكل الذي يرضيه هو شخصياً ويرضي الجمهور طالب الخدمة.

ملامح الضعف الإداري بأجهزة الخدمة العامة العربية:

إذ تتسم أجهزة الخدمة العامة العربية بما يلي:-

أ-ضعف الاهتمام بالقائمين بالعمل الإداري والتنموي الفعلي في الوحدات الأساسية والقطاعات الإنتاجية.

ب-التكلؤ في تصميم مقاييس أداء وإنتاجية محددة يمكن على أساسها تطبيق نظام فعال للحوافز.

ج-قيام الأجهزة الإدارية بمحاولات الإصلاح دون الربط بينها وبين جوانب التطور التنظيمي والاقتصادي والسياسي الأخرى في المجتمع.

ء-الاعتماد وبشكل كبير على الجهود التدريبية التي تتسم بضعف المادة العلمية، وعدم استناد البرامج التدريبية على دراسات واقعية للاحتياجات التدريبية الحقيقية للمنظمات، وعدم الاهتمام بتقويم عائد التدريب، وقلة الدقة في اختيار المدربين.

ه-عدم التنسيق والتكامل بين أنشطة التنمية الإدارية الثلاثة وهي البحوث والاستشارات والتدريب وعدم الاستفادة المتبادلة بينهم.

و-معظم أهداف الإصلاح الإداري ووسائله تدور في أغلبها داخل الإطار التقليدي دون أن تقدم على النقلة النوعية-بخلاف بعض الاستثناءات-إذ تركز

معظمها على تبسيط إجراءات الجهاز الإداري والتركيز على موضوعي التنظيم والتدريب.

وفي مصر نجم عن تضخم الجهاز الإداري للدولة المصحوب بالضعف الملحوظ في المهارات في مصر عن مجموعة من الآثار السلبية منها على سبيل المثال:-

- البيروقراطية: تفتيت العمل الواحد وتعدد مستويات الإشراف والمراجعة تعطيل الطاقات وبطئ الإنجاز، وصعوبة توصيف الوظائف وتقييم الأداء الحوافز-تقارير الكفاية، وصعوبة تحسين أحوال الموظفين، والتسيب الإداري وشيوع روح المسئولية، وصعوبة تطبيق مبدأ الثواب والحساب، اختناق فرص الترقي.

- وتفتقر كثير من المنظمات العربية إلى البنية الإدارية الأساسية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وأهمها نظم إدارة الأداء ونظم معلومات الأداء ويتفق معظم القائمين على إدارة المنظمات في الدول العربية على أهمية بل وحتمية التحول في دور الدولة، ولكن كيف يتم هذا التحول وما هي أدواته ومن ثم يجدر بنا التركيز في هذا الصدد على كيفية قيام الأجهزة الإدارية في تلك الدول بدورها الجديد.

وجدير بالإشارة إلى أن برنامج الإصلاح الإداري في مصر يتضمن مجموعة من الأهداف تسعي إلى توفير آليات العمل بما يتفق مع دور الدولة في الوقت الحالي ويصبح الجهاز الإداري عاملاً من عوامل جذب الاستثمار ودعم قدرة وكفاءة هذا الجهاز لتحقيق رسالته الأساسية خاصة بعد 25 يناير2011م.

رابعاً:- المفاهيم الإدارية الحديثة كدعائم للتميز:-

تتضمن إدارة التميز مختلف الإجراءات والأساليب التي تمكن المنظمة من مواجهة المنافسة ورفع أدائها والفوز بولاء العميل، وذلك من خلال التصوير والتحسين المستمر لآلياتها وسياساتها وأساليب العمل والإنتاج، وتنمية وتطوير الكفاءات والمهارات تشجيع الابتكار والتواصل وتنمية العلاقة وتحسينها مع البيئة المحيطة بها، فإدارة التميز هي تلك الأنشطة التي تجعل المنظمة متميزة ومتفوقة في أدائها عن باقي المنافسين وذلك من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفا فعالاً ومتميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العميل سواء الداخلي أو الخارجي، كيفية أداء أنشطتها وعملياتها، كيفية تصميم وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية.

وتكمن تلك المفاهيم الإدارية المعاصرة الفكرية والعملية كدعائم للتميز فيما يلي:-

(1) المرونة التنظيمية Organizational Flexibility:-

هي قدرة المنظمة على الاستجابة لمختلف التغيرات والتطورات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية، فهي تتضمن سرعة الاستجابة ونوعيتها الملائمة للحالة أو الظروف السائدة وأيضا المواقفالطارئة والمفاجئة.

(2) المدير الإستراتيجيStrategic manager:-

المدير الاستراتيجي هو كل شخص يتحلي بمهارات وقدرات اتخاذ القرارات الإستراتيجية وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها ويكون مسؤول على نتائج المنظمة، وعادة ما يكون من قيادات الإدارة العليا.

(3) الإدارة الإستراتيجية(الرؤية بعيدة المدي)Strategic management:-

هي عملية رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة واختيار النمط والتصرف الملائم على المدى البعيد في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية، حيث تقتضي عملية الإدارة الإستراتيجية تحديد الرؤية وغايات المنظمة وأهدافها التنظيمية ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب أي صياغة الإستراتيجية ثم تطبيقها ومتابعتها ثم تقييم الإستراتيجية وتصحيح الانحرافات، للدقة في الأداء.

(4) التفكير الابتكاري Innovating thinking:-

يشير إلى قدرة الفرد على إنشاء شيء جديد انطلاقاً من المزج بين عناصر موجودة بطريقة مبدعة للوصول إلى قيمة فكرية جديدة.

(5) التفكير الاستراتيجي Strategic thinking:-

يشير إلى تل القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية، ومن بين خصائص التفكير الإستراتيجي ما يلي: البصيرة النافذة، الاستشعار البيئي، القدرة على تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها، مهارة الاختيار الاستراتيجي، التجاوب الاجتماعي، المعرفة الشاملة والتامة لمختلف جوانب المنظمة وبيئتها ومتطلبات نشاطها، التميز بمعارف علمية وتطبيقية واسعة، أن يتمتع بميزات التفكير الابتكاري.

(6) استراتيجية القيادة Leadership Strategy:-

تتضمن مجموعة من مؤشرات الأداء التي تقيس أداء المنظمة ومدى تحقيقها لأهدافها بغرض مساعدة المدير على متابعة ومراقبة مدى تقدم الإنجاز ومتابعة التنفيذ الفعلي للخطط الإستراتيجية، ومن ثم توفر أداة تمكن المدير من التدخل في الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتعديل وتطوير الخطط.

(7) إدارة المعرفة Knowledge management:-

ظهور هـذا المفهـوم مقـترن مـع زيـادة أهميـة المعرفـة في إنجـاز الأنشـطة وانتشارها الواسع، فأصبحت المنظمات تنظر إلى المنتجات المعرفيـة التـي هـي نتـاج القدرات الذهنية والفكرية موردا هاماً لأنشـطتها، فـراس المـال المعـرفي يطلـق عـلى مجموع المهارات والخبرات والمعارف المتراكمة في العنصر البشري، فهو يعبر عن تلـك المعارف التي يمكن تحويلها إلى أرباح والتـي مصـدرها القـدرات الذهنيـة والفكريـة للموارد البشرية.

(8) التنافسيـة Compellation:-

تتحدد تنافسية المنظمة بمدى قدرتها على مواجهـة التهديـدات والتحـديات البيئية، فهي تجعل المنظمـة في مركـز تنـافسي أفضـل وتعطيهـا القـدرة عـلى البقـاء والاستمرارية والنمو، وتظهر تنافسية المنظمة من خـلال الاسـتغلال الأمثـل والمتميـز لقدرات المنظمة وإمكانياتها في تدعيم مركزها التنافسي ومواجهة تحديات المنافسة، ويمكن إبراز بعدي التنافسية فيما يلي:-

- القدرات التنافسية: فالقدرة التنافسية تمثل مختلف العوامل والقدرات الداخلية للمنظمة والتي تمكنها من التنافس بشكل أفضل، وتحقق لها مكانة وموقـع تنـافسي ملائم، ويمكن للمنظمات تعظيم تنافسيتها من خلال اللجوء إلى التحـالف والتعـاون التجاري الذي يوفر لهـا مـوارد وإمكانيـات قـد لا يمكنهـا الحصـول عليهـا في الحالـة العادية وخاصة فيما يتعلـق بالتكنولوجيـا، ومهـما تختلـف أسـاليب وطـرق امـتلاك قدرات تنافسية وتنميتها إلا أن يبقي المصدر الأساسي لهـا هـي المـوارد بمـا تميـز بـه حركة وندرة نسبية، والقدرة على الاستغلال الأمثل لها.

- الميزة التنافسية : ونعكس مظهر المنظمة في السوق، وهي تمثل تميز وتفرد المنظمة عن باقي منافسيها في أحد مجالات التنافس كالجودة أو التكلفة أو المرونة أو سرعة التسليم، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل والمتميز للقدرات التنافسية للمنظمة.

(9) إدارة الجودة الشاملة Total Quality management:-

هي تلك الجهود والأنشطة التي تستهدف تحسين شامل لكافة عمليات وأنشطة ووظائف المؤسسة، بالتركيز على تلبية رغبات ومتطلبات العميل فهي فلسفة إدارية تستهدف التحسين والتطوير الدائم والشامل لكافة عمليات وأجزاء التنظيم بغرض تحقيق المطابقة مع رغبات وحاجات العميل، فهي تشمل الفرد والوظيفة والتنظيم ككل بمختلف أجزائه فهي عبارة عن ثقافة وفلسفة تعبر عن التغيير والارتقاء الشامل لدى مختلف الإدارات والأقسام والأفراد داخل التنظيم، تهدف للوصول إلى مستوي الجودة العالمية.

(10) المنظمة المتعلمة..Learnt-Org:-

إن الاستمرار في ممارسة النشط والتفاعل مع البيئة بما تحويه من عوامل ومتغيرات، تجعل الشخص مهما كان نوعه طبيعي أو معنوي يتعلم من الأحداث التي يمر بها، فباعتبار أن المنظمة عبارة عن كيان اجتماعي تتفاعل عناصره داخلياً كما تتفاعل مع عناصر البيئة الخارجية تأثراً وتأثيراً مروراً بأحداث وحالات قد تتكرر وقد لا تتكرر تستطيع المنظمة الاستفادة من تلك التجارب والأحداث التي تمر بها من خلال أنظمة المعلومات التي يمكنها تخين المعلومات والمعارف، كما يمكن أن تستفيد من عناصرها البشرية التي لها القدرة على التعلم، بما أن أنه تستطيع تحسين وتطوير سلوكه كلما زادت مدة عمله وخبرته العملية، ومن ثم يمكن القول أن المنظمة أيضاً يمكنها تحسين وتطوير

سلوكها بين عناصر بيئتها تبعاً لخبرة خبرتها وممارستها الميدانية في التصرف والتعامل مع مختلف متغيرات وعناصر بيئتها، وهذا من خلال اكتسابها المعارف وخبرات جديدة، أي من خلال التعلم .

كما يساعدالتعلم علي التغير الإيجابي والدائم والمستمر نسبياً في سلوك الفرد، بشكل يؤدي إلى تحسين أدائه كما ونوعا، وذلك من خلال الخبرات والمعارف التي يحصل عليها من خلال سواء عن طريق الممارسة أو عن طريق التدريب والتعليم والمطالعة وغيرها من وسائل التعلم.

(11) الإدارة الإلكترونية..E-management:-

هي التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث تطبق تلك التقنيات في المجالات التالية: الاتصال الإداري، اتخاذ القرارات الإدارية، انجاز وظائف الإدارة الأربعة، نظم المعلومات الإدارية، التنمية الإدارية وتنمية الموارد البشرية، التصميم والهندسة فاستخدام التقنيات الإلكترونية في العمل الإداري واسع جداً إلى درجة أنه يكاد يشمل كل الأعمال والمهام الإدارية ولازال تقدم وانتشار هذه التقنيات في العمل الإداري يرتفع بتقدم وتطور تلك التقنيات.

(12) إدارة الأزمات Crisis management:-

نتيجة لتعقد بيئة المنظمة وكثرة الاضطرابات والتهديدات بشكل رفع من معدل ظهور الأزمات ورفع من آثارها السلبية على المنظمة نتج عن ذلك مفهوم إداري خاص يعني بجانب الأزمات سواء ما تعلق بمحاولة تجنبها أو من خلال التقليل من آثارها، ونشير هنا إلى أن مفهوم إدارة الأزمات مفهوم متقدم وفعال عن مفهوم الإدارة بالأزمات، إذ يشير هذا الأخير إلى حدوث الحركة والتدخل فقط عند ظهور الأزمة في محاولة لمعالجة آثارها، أما إدارة الأزمات

فتشير إلى الحركية المستمرة للاستعداد للازمات من خلال أنشطة التنبؤ بها ومحاولة تجنبها الاستعداد الجيد لها والتخفيف من آثارها.

(13) إدارة المخاطر Risk-management:-

يشير مفهوم الخطر إلى ذلك الظرف أو الحالة غير مؤكدة الحدوث نتيجة لتعقد وتداخل عناصر البيئة وغموضها، أو نتيجة نقص وعدم ملائمة المعلومات المتاحة لاتخاذ القرار، فهو يشير إلى احتمال حدوث خسارة أو آثار سلبية تصيب المنظمة، لهذا تسعي الإدارة إلى مواجهة الخطر من خلال اعتماد أسلوب تنبؤ فعالة.

(14) إدارة الكفاءات Efficient-management:-

الكفاءات هي مجموع القدرات والمهارات الفارقة والمتميزة التي تتميز بها المؤسسة وتشكل أساس تنافسيتها وهي ذات مصدر داخلي يضمن الاستمرارية والنمو للمؤسسة ويضمن لها الاستخدام الاقتصادي السليم لمواردها وتحقيق أهدافها، ويشير مفهوم إدارة الكفاءات إلى تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير تلك الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير لها الظروف المناسبة للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة.

(15) التمكين Enabling:-

ويقتضي توفير للفرد كافة الإمكانيات والظروف المناسبة لتحرير طاقاته وإبراز قدراته، وذلك من خلال حرية المبادرة والتصرف، وهذا يقتضي من المؤسسة توفير التدعيم المناسب للفرد من التدريب المناسب لبناء قدراته، والدعم الفني والإداري الملائم، ويختلف التمكين عن التفويض في كون أن التمكين يكون فيه الفرد متحمل للمسؤولية بكاملها، كما أنه يتم وفق المنصب وليس وفقاً

للشخص، أما التفويض فالمسؤولية يتحملها المدير، ويتم تحديده وفقاً للفـرد ولـيس تبعاً لمنصب.

(16) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريةH.R.Strategic management:-

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هـي مـدخل أو إطـار لصـنع القـرارات الإستراتيجية بشأن العاملين بالأنظمة على كافة المستويات التنظيميـة وتتوجـه هـذه الإدارة الإستراتيجية تحت مظلة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، إنها تعبير عـن اتجـاه العام للمؤسسة لبلـوغ أهـدافها الإسـتراتيجية (طويلـة الأجـل) مـن خـلال مواردهـا البشرية التي تسهم بجهودها في تنظيم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

وعلي الجانب الآخر تركز منظمات الأعمال عـلى مواردهـا الـبشري باعتبـاره أساس امتلاك قدرات تنافسية، فهي توليه أهمية كبـيرة بـدءاً مـن عمليـات البحـث واستقطاب العناصر الفعالة والكفاءة إلى التنمية والتطوير والتشجيع والتحفيز عـلى تحسين الأداء إلى المكافأة والمتابعة، وبذلك فهي بحاجة إلى تقنيات وأسـاليب تمكنهـا من تقييم وقياس أداء هذا المورد وتطويره وتحسينه، وتحديد الاحتياجات من هـذه العناصر من خلال تحديد فجـوة الأداء وتحديـد مخـزون المهـارات والمطلـوب منهـا وكيفية سد تلك الفجوة.

(17) إدارة المسار الوظيفي:Job-trace. Management-

إن الفرد خلال حياته المهنية يشـتغل في عـدة وظـائف ويـؤدي عـدة مهـام تختلف من حيث الطبيعة والمسؤولية والأهمية، هـذا مـا يكسـبه مهـارات وخـبرات متراكمة ومتجددة بحسب تجدد المناصب والمهـام المـؤداة، فـالأفراد خـلال حيـاتهم المهنيـة يتعرضـون إلى تغيـير المناصـب والأدوار نتيجـة الترقيـة أو النقـل أو تغيـير الوظيفة بالكامل، هذا ما يجعلهم يكتسبون خـبرات ويطـورون مهـاراتهم ويحسـنوا سلوكاتهم وتصرفاتهم في العمـل، فالمسـار الـوظيفي يمثـل مختلـف الخـبرات المهنيـة

والسلوكات العملية المتراكمة لدى الفرد التي يتحصل عليها من خلال تقليد وتغيير المناصب والأدوار داخل نفس المنظمة أو من منظمة إلى أخرى، سواء كان في نفس المستوي الإداري أو من مستوي إداري إلى آخر، فتغيير الوظائف من خلال النقل والترقية تجعل الفرد يكتسب مهارات وخبرات جديدة وتنعكس إيجاباً على تصرفاته وسلوكاته داخل التنظيم.

(18) إدارة النمو Growth-management:-

التنمية الإدارية عملية تدخل هادفة منظمة تسعي إلى جعل عمليات الإدارة وطرقها ووسائلها تتلاءم مع مرحلة التطور، وكذلك جعل عمليات الإدارة وطرقها وتقنياتها تتواءم مع الأهداف التنموية الشاملة (الاقتصادية والاجتماعية والثقافية) ويمكن تعريفها أيضاً على أنها إستراتيجية تدخل شاملة تعتمد على جهد منظم يهدف إلى إحداث التغيير بغية تحسين كفاءة وفاعلية الجهات الإدارية لتطوير مقدرتها على التجدد والتطور والتلاؤم مع المتغيرات السريعة (تقنية-علمية-سياسية-تشريعية-اقتصادية) .

(19) تنمية الموارد البشرية H.R.Development:-

تشير إلى تلك الجهود والنشاطات التي تستهدف تنمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، إذ تتمثل في أنشطة توفير المورد البشري ورفع قدراته وتطويرها ثم تعظيم مساهمته في تحسين أداء المنظمة وتطويره، ونشير هنا إلى الفرق الجوهري بين تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية في كون أن هذه الأخيرة تمثل تلك الأنشطة التي ترفع قدرات ومهارات العنصر البشري لغايات إنسانية أي بغرض زيادة قدرته على مواجهة تحديات وصعوبات حياته فهي تنظر إلى العنصر البشري كإنسان وبذلك فهي تركز الجهود لتنميته لذاته، حيث يتم تقييم الجهود في إطار التنمية البشرية بمؤشرات إنسانية تدل على مدى

تحسن حياة ورفاهية الإنسان ومن أمثلتها مستوي التعليم والمستوي المعيشي نسبة البطالة...إلخ، على عكس تنمية الموارد البشرية التـي تقـوم برفـع قـدرات ومهـارات العنصر البشري في العملية الإنتاجية أي بغرض زيادة مساهمته في العملية الإنتاجية فهي تنظر إلى العنصر البشري كمواد للعملية الإنتاجية لهذا فهي تركز عـلى طاقاتـه وقدراته التي يتمتع بها ويتم تقييم العنصر البشري هنا بمدى مساهمته في العمليـة الإنتاجية، ومن أمثلتها الإنتاجية.

(20) التطوير التنظيمي Organizational Development:-

هو خطة طويلـة المـدى لتحسـين أداء المنظمـة في طريقـة حلهـا للمشـاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهد تعاوني بـين الإداريين أخذا في الحسبان بيئة المنظمة والخصائص التنظيميـة لهـا، ويركـز التطـوير التنظيمي على الخصائص البنيوية والتنظيمية للمنظمة، ويهـدف إلى زيـادة المرونـة التنظيمية للمنظمة ورفع قدرتها وسرعتها على الأداء.

(21) إدارةالإبداع Creation- management :-

وهـو مصـطلح يشـير إلى التجديـد إذ يعتمـد بشـكل أسـاسي عـلى المبـادأة والمبـادرة، فانطلاقـا مـن أفكـار ومعـارف يـتم تكـوين أشـياء جديـدة ومبتكـرة لم تكن سابقاً من خلال عمليات التفاعل والمزج وعمليات إدارية جديـدة، كـما تشـمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكـار جديـدة وقـد يكـون الإبـداع إداريـاً أو عمليـاً أو أدبيـاً أو فنيـاً أو متمـثلاً في طـرح أفكـار جديـدة ومفيـدة أو إيجـاد سـلعة أو خدمـة جديـدة أو طريقـة للعمـل وزيـادة التعـاون بـين الأفـراد، فالإبـداع الإداري هو ذلك التفكير الإداري الخلاق الـذي يضـفي إلى إيجـاد قـيم جديـدة سـواء كانـت علمية أو عملية وبناءاً عليه يمكن التمييز نوعين من الإبـداع الإداري فـالأول يتمثـل في الإبداع الإداري العلمي والذي يعتبر ذلك الجهـد الـذهني والفكـري الـذي يتولـد

عنه نظريات ونماذج إدارية جديدة تعالج قضايا إدارية جديدة أو تعتبر حل مبتكر لقضايا وظواهر إدارية معهودة، والثاني يتمثل في الإبداع الإداري العملي والذي يقتصر على معالجة قضايا إدارية موقفية أو ظرفية، بمعني أنه يخض المدير الذي يكون بصدد إدارة منظمته يستطيع الإبداع والابتكار من خلال عمليات التطوير والتجديد لعمله الإداري، كاقتراح هياكل تنظيمية جديدة أو تطبيق نماذج أو نظريات إدارية وغيرها، ويقترن هذا النوع من الإبداع بوجود حرية التصرف وروح المبادرة ومسؤوليات وصلاحيات واسعة.

(22) إدارة التغيير **Changing management**:-

وتشير إلى تلك الجهود التي تهدف إلى إحداث التغيير الضروري على النظام، وذلك من خلال أنشطة تخطيط التغيير وتنظيمه ثم تنفيذه، حيث تقتضي عملية التغيير ثلاث مراحل أساسية: الإذابة، التغيير، التجميد.

(23) الثقافة التنظيمية **organizational culture**:-

تمثل الموروث الحضاري والقيمي للمنظمة الذي يحكم تصرفات وسلوكيات الأفراد ومواقفهم تجاه القضايا الإدارية والعملية المختلفة، فهي تمثل القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، فالثقافة التنظيمية للمنظمة تنشأ نتيجة مزيج من القيم والثقافات المختلفة الناتجة عن ثقافة وقيم الأفراد والمجتمع والجماعات داخل التنظيم وقطاع نشاط المنظمة وسياسات وقوانين المنظمة فالثقافة التنظيمية دور كبير في التأثير على سلوكيات الأفراد واتجاهات المنظمة وصياغة الإستراتيجيات والخطط الإدارية كما تلعب دوراً كبيراً في تماسك الجماعات وتآزرها داخل التنظيم، إذ أنها توفر الإحساس بالذاتية والهوية لدى الأفراد وتعمل على استقرار المنظمة، كما أنها تشكل مرشد أخلاقي لسلوك الأفراد.

(24) الهندرة (الهنـدسة الإدارية) Engineering – management :-

وهي عمليـة إعـادة بنـاء التنظـيم حيـث أنهـا تركـز عـلى تغيـير الوظـائف والأقسـام والأنشـطة نتيجـة للـدمج والحـذف أو إضـافة وظـائف وأنشـطة، وتظهـر كنتيجة لذلك تخفيض العمالة وتصـغير حجـم المنظمـة، وذلـك بهـدف زيـادة قـدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات والمنافسة، وتأتي إعادة الهيكلـة نتيجـة إمـا ظـروف الركود أو التطور التكنولوجي أو إعادة تصـميم الأعـمال، ويميـز بـين إعـادة الهيكلـة وإعادة الهندسة في كون أن هذه الأخيرة يمثـل تغيـير جـذري راديكـالي شـامل وكـلي وسريع يشمل العمليـات والسياسـات والتنظـيمات فهـي رؤيـة تعمـل عـلى إدمـاج الوظائف بشكل يجعلها شيقة ومحفزة للعمل كما أن إعادة الهندسـة تكـون نتيجـة تأثيرات وإفرازات البيئة أي أنها تؤكد على المرونة، أما إعـادة الهيكلـة فهـي أسـلوب تدريجي يركز على النظم والوحدات والأنشطة، فهي تـقضي إلى الـتخلص مـن بعـض الأنشطة والوحدات نتيجة تغيرات بيئية وليس بالضرورة نتيجة الفشل إلا أن التغيير يكون تدريجي يبدأ مـن الوحـدات والأنشـطة الضـعيفة بشـكل ينـتج تغيـير شـكل المؤسسة ويقضي إلى تسريح العمال.

أي أنها إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبـيرة في الأداء كما يطلق عليها الهندرة، إعادة البنـاء، إعـادة الهندسـة، حيـث أنهـا تعتـبر تغيير جذري للعمليات فهي تنطلق من نقطة الصفر كما أنها تركز على العمليـات لا الوظائف والأنشطة.

(25) التحالفات الإستراتيجية strategy unions:-

نتيجة ازدياد شدة المنافسة بين منظمات الأعـمال مـن أجـل السـيطرة عـلى الأسواق والموارد، ونتيجة اقتناع الأطراف من عدم جدوى المنافسة التي قـد تتسـبب في فاقـد اقتصـادي عظـيم، بـدأت تظهـر التحالفـات كبـديل وكخيـار اسـتراتيجي

بين منظمات الأعمال من أجل إما اقتسام الأسواق أو الموارد أو الاستفادة من إمكانيات وخبرات الغير، فقد ظهرت التحالفات الإستراتيجية في عدة أشكال منها: المشروع المشترك، التعاقد من الباطن، التحالف المالي، التحالف التسويقي التحالف التكنولوجي، الإعارة والاستعارة.

(26) إستراتيجية الحفاظ علي العملاء:

تضح تلك الإستراتيجية في المحاور التالية:-

(أ) التسويق الداخلي:-

ويتضمن مختلف السياسات والأساليب الاتصالية التي تستهدف التأثير على العميل الداخلي أي التوجه يكون داخلي بغرض كسب ولاء ورضا العميل الداخلي للمؤسسة فهو مجموعة من الأنشطة الموجهة نحو تحديد حاجات ورغبات العاملين داخل المنظمة (الزبون الداخلي) والعمل على إرضاء تلك الحاجات والرغبات باستخدام الاستراتيجيات التسويقية.

(ب) رضا وولاء العميل:-

ويمكن تعريف رضا العميل على أنه حالة نفسية مرضية أو شعور بالرضا من طرف العميل نتيجة لنجاح المنظمة في تحقيق رغبات وحاجيات العميل لمرة واحدة، أما الولاء فهو حالة نفسية مرضية تنشأ نتيجة النجاح المستمر والمتكرر للمنظمة في تحقيق رضا عميلها، فهو عبارة عن حالة نفسية تجعل العميل يشعر بولائه وانتمائه للمنظمة وهي تعبر عن رد فعل نتيجة العلاقة والأداء الحسن والمرضي المتكرر من طرف المنظمة، وشدة قوته تظهر من خلال سلوك العميل اتجاه المنظمة ومنتجاتها حيث يبني هذا الشعور على الثقة المطلقة ودرجة اعتمادية عالية.

(جـ) التسويق بالعلاقات:-

يمكن تعريف التسويق بالعلاقات على أنه نشاط تسويقي مركز ومدعم يستهدف فئة معينة من العملاء من أجل تدعيم وتعزيز علاقتهم بالمنظمة وضمان استمراريتها، وذلك من خلال كسب ولائهم للمنظمة القائم على الرضا الدائم والتميز في خدمتهم، فبواسطة السياسات والأساليب التسويقية المركزة تعمل المنظمة على إقامة علاقات دائمة بينها وبين العملاء المهمين بالنسبة لها حيث يتم استهدافهم بشكل خاص بواسطة الوسائل والسياسات التسويقية والتي يتم توضيح من خلالها سبب تعاملهم مع المنظمة والمزايا التي يمكن الاستفادة من خلال الاستمرار في تعاملهم معها، حتى تضمن استمرارية العلاقة بينها وبين عملائها، وعموماً يعتمد التسويق بالعلاقات على تركيز وتقوية العلاقة بين المنظمة والعملاء الحاليين بدلاً من البحث عن عملاء جدد.

(27) إدارة الوقت:Time. management-

تهتم إدارة الوقت بكيفية استثمار الوقت المتاح واستغلاله استغلالاً امثلاً من البحث عن الأساليب والطرق التي تؤدي إلى انجاز الأهداف المسيطرة في أقصر وقت ممكن، وعموماً نستطيع القول أن إدارة الوقت تؤدي من خلال تخطيط الأنشطة وتوزيعها وفق برنامج زمني أمثل وتنظيم المؤسسة بهدف خلق البيئة المناسبة والظروف الملائم لإنجاز هذه الأنشطة في أقل وقت ممكن، وتوجيه ودفع الموظفين إلى انجازها في وقتها المناسب وفرض الرقابة على سير هذه الأنشطة ويكون هذا وفق أساليب وتقنيات يجب إتباعها فهي تعني عملية الاستفادة من الوقت المتاح والكفاءات المتوفرة لدى المنظمة، لتحقيق الأهداف المهمة التي تسعى إلى تحقيقها من خلال استخدام مختلف الوسائل والأساليب المناسبة لذلك من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة هي عملية مستمرة تتطلب التوفيق بين

مهمـة تحقيـق الأهـداف، والوقـت المتـاح للمنظمـة في حـدود الإمكانيـات الماديـة المتاحة.

أي أنهـا مفهـوم جديـد يرتكـز عـلى اقتصـاديات الوقـت وذلـك مـن خـلال الاستفادة القصوى من الوقت المتاح واستغلاله أحسـن اسـتغلال، سـواء مـن ناحيـة رفع سرعة الاستجابة لحاجيات ومتطلبات العملاء أو من خـلال اسـتغلال الوقـت في تطوير القدرات والمهارات ومن ثم تحسين الأداء، أو مـن ناحيـة إيجـاد إدارة فعالـة للوقت والالتزام بالمواعيد والبرامج الزمنية فاقتصـاديات الوقـت ترتكـز عـلى الأبعـاد التالية:-

-رفع سرعة الاستجابة لمتطلبات وحاجيات العملاء:

وتتحقق من خلال ما يلي:

-تخفيض زمن تقديم المنتجات إلى الأسواق.

-تخفيض زمن دورة تصنيع المنتج.

-تخفيض زمن الدورة للعميل.

-تخفيض زمن تحويل أو تغيير العمليات.

-الاستفادة من الخبرة أي الاسـتفادة مـن أثـر الخـبرات المتراكمـة نتيجـة الممارسـات، وهذا يقتضي منها الاستفادة من الوقت لزيادة الخبرات المهنية وتطوير الأداء.

-الإدارة الفعالة للوقت: والتي تتحقق من خلال التنظيم الجيد للعمليات والأنشـطة والترتيـب المناسـب للوسـائل والإمكانيـات، والتصـميم الملائـم للـبرامج الزمنيـة، مـع التركيز على تقليل أو الحد من الوقت الضائع، والقضاء على الأنشطة والوظائف غـير مهمة والتقليل من الفاقد.

-الإلتـزام بالمواعيـد والـبرامج الزمنيـة: وتتضـمن بـرامج ومواعيـد التوريـد والإنتـاج والتسليم والتنفيذ والتمويل...إلخ.

أي أن المنظمات التي استطاعة التحكم في وقتها وإدارتها إدارة فعالة هي التي تستطيع التفوق وغزو الأسواق، ،باعتبار أن التحكم في الوقت بشكل جيد يعني كسب ولاء العميل ليس فقط من ناحية التكاليف ولكن يتعدى ذلك ليشمل مختلف كافة أبعاد اقتصاديات الوقت من أجل التميز.

مميزات الإدارة الحديثة:-

نظراً للتغيرات والتطورات التي مست الفكر الإداري والمجال العملي لإدارة الأعمال، أحدثت سمات وخصائص لإدارة الأعمال جعلتها تتغير وتتميز عما كانت عليه في العصور الماضية ، ويمكن إبراز أهم تلك الخصائص فيما يلي:-

- المرونة:-

إذ أصبحت الإدارة العصرية أكثر مرونة من حيث التصرف والاستجابة للتغيرات المحيطة بالمنظمة سواء كانت علمية فكرية أو عملية بيئية، فمن ناحية التغيرات العلمية نجد أن الإدارة اليوم أكثر سرعة من حيث التغير والتأثر بما يولده الفكر الإداري من أفكار ونماذج وأساليب عمل وغيرها، أما من الناحية البيئية فقد أصبحت ذات قدرة أكبر على الاستجابة تلك التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة وإحداث التغيرات والتحسينات المناسبة والضرورية.

- زيادة الاعتماد على المعلومات والمعارف:-

حيث أصبحت المعارف والمعلومات تمثل الركيزة الأساسية للعمل الإداري فنجاحه ومدى صلاحية الموقف والعمل الإداري تتوقف على حجم ونوعية المعلومات والمعارف المتوفرة لحظة الحاجة إليها.

- زيادة دور وأهمية المورد البشري:-

أصبح العمل الإداري ينصب ويركز اهتمامه على المورد البشري باعتباره مورد هام للمنظمة، فالمورد البشري يعتبر وسيلة لانجاز العمل الإداري وكما

يعتبر الركيزة الأساسية لتأثير العمل الإداري، كما تغيرت النظرة إلى المورد البشري نحو اعتباره مورد أساسي واستراتيجي للمنظمة قادر التجديد والتطوير.

- التوجه الإستراتيجي:-

زاد التوجه الاستراتيجي للعمل الإداري في العصر الحالي من خلال الاهتمام أكثر بموقع المنظمة بين عناصر بيئتها ومصيرها ونموها وبقائها وغيرها من الأمور الإستراتيجية التي أصبحت تمحل اهتمام من طرف الإداريين.

- الاعتماد على المشاركة (روح الفريق):-

أصبحت الإدارة الحالية تعتمد على التسيير الجماعي وتكاثف الجود من خلال إشراك العمال في عملية التخطيط والتغيير واتخاذ القرارات وجميع الأمور الإستراتيجية الأخرى، كما أن التحول المعاصر في الفكر الإداري مبني على أن نجاح الإدارة يتم من خلال النجاح في تنسيق وتوحيد الجهود.

- الاعتماد على الرقابة الذاتية:-

نظراً لزيادة الثقة بين الفرد والإدارة وتغير نظرة الإدارة نحو موردها البشري، تلك النظرة المبنية على القدرة والكفاءة والانتماء، الأمر الذي أدى إلى زيادة حماس الأفراد ودافعيتهم نحو تحسين وتطوير الأداء، بالإضافة إلى العمل الجماعي والمشاركة الأمر الذي قلل من أهمية الرقابة الإدارية وتراجعها وزيادة دور الرقابة الذاتية النابعة من قيم الفرد ومدي إحساسه بالانتماء وارتباط المصالح الشخصية مع المصالح العامة.

- التوجه إلي العميل (العميل القائد)

أصبح تركيز جهود المنظمات الأعمال كله منصب نحو تحقيق رغبات وحاجيات العميل، كونه يمثل أساس النجاح والبقاء في السوق، لهذا أصبحت العمل الإداري موجه ومنقاد حسب توجهات وميولات العميل.

إن الإدارة العصرية أصبحت تعرف حركة فكرية سريعة، على خلاف إدارة العصور السابقة ولازالت تعرف تطورا وتغيرا حاداً يتجه كله إلى زيادة الاهتمام بالمورد البشري وتغيير دوره داخل التنظيم ومن جانب أخر زيادة دور المعرفة والمعلومات في أداء الأنشطة وزيادة أهمية وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إتمام العمل الإداري، فمعالم وخصائص الإدارة الحديثة تغيرت عما كان في السابق من الناحية العملية تغيرا جذرياً وبناءاً على ما سبق يمكن تعريف إدارة الأعمال حسب مفهومها الحديث والعصري كما يلي: (هي عملية تنظيم وتوجيه التفاعل القائم بين مختلف الموارد المادية والبشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة المؤسسة على تخفيض الوسائل وتعظيم العوائد، وهذا بالاعتماد على الخبرات والمعارف الشخصية وبمساعدة وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال فإدارة الأعمال العصرية هي العلم الذي يدرس كيفية توفير واستخدام موارد المنظمات بشكل يحقق أهدافها وغاياتها، بالاعتماد على المعارف والخبرات وبمساعدة تكنولوجيا المعلومات والاتصال).

الفصل الثالث

إدارة التميز في ضوء العولمة

أولاً:مفهوم العولمة.

ثانياً: مفهوم العولمة بين التأييد والرفض.

ثالثاً: آثـار العولمة.

رابعاً: التكيف الداخلي للمنظمة مع العولمة.

خامساً: إدارة التمييـز ومتطلبات التعامل مع العولمة.

الفصل الثالث

إدارة التمييز في ضوء العولمة

تمهيـد...

بات مصطلح العولمة Globalism مـن أكـثر العنـاوين اسـتخداماً في عصرنـا الحاضر بل أكثر قضايا العصر المثارة على نطاق عالمي واسع، وبـدأت كحلـم يفـرض نفسه، واعتبره البعض كابوس يتحقق، فلم تنشـأ العولمـة فجـأة ولم تلعـب الصـدفة والمباغتة دوراً فيها، بـل كانـت أمـل صـاحب جميـع القـوى السياسـية والاقتصـادية والثقافية والدينية في تطورها وسيرتها التاريخية.

فلقد اجتاحت ظاهرة العولمة وتيارها السريـع الـدول والحكومـات والـبشر وأصبحت على كل لسـان مـا بـين مؤيـد لمزاياهـا، ورافـض يـخشى عواقبهـا الوخيمـة ومحذر من خطر تجاهلها وباعتبارها واقع حتمي علينا أن نتعامل معه.

أولاً: مفهوم العولمـة:-

صاحب هذا المصطلح الإنسان في كافة مراحـل تاريخـه عـلى هـذا الكوكـب الذي نعيش فيه، واستمد اسمه مـن الكـون Global لتصـبح العولمـة هـي المـرادف للكونية (Globalism) باعتبار أن العالم هو الكرة الأرضـية باتسـاع مقـاييس حـدود الامتداد الجغرافي وإن كان هذا الكون الفسيح قد دفع الكثيرين إلى تعظيم الانـتماء والولاء للأرض باعتبار أن الأرض أصبحت هي الوطن.

وعلى الرغم من صعوبة تقديم تعريف للعولمة، إلا أنـه يمكـن أن نسـتخدم تعريفا شاملاً للعولمة كما قدم المفكر العـربي الـدكتور إسـماعيل صـبري عبـد اللــه: "هي التدخل الواضح في الاقتصاد والاجتماع والسياسة والثقافة والسلوك دون اعتبار للحـدود السياسـية للـدول ذات السـيادة، ودون الانـتماء إلى وطـن محـدد أو دولـة معينة".

ويمكن القول أنها (نظام واحد يجوب ويسود العالم أجمع دون اعتبار للحدود والفواصل السياسية ودون اعتبار للنظم الاجتماعية أو الثقافية أو السياسية) أي الهيمنة.

ومن ذلك يمكن تحديد أبعاد العولمة في:-

*البعد الاقتصادي: "العولمة الاقتصادية"

أي نمو وتعمق الاعتماد المتبادل بين الدول والاقتصاديات القومية ويتضح ذلك في الأسواق العالمية، وتعمق المبادلات التجارية وإنشاء منظمة التجارة العالمية والتكتلات الدولية.

ويبقى تساؤل واضح في ظل هذه العولمة الاقتصادية، هل سيبقى مفهوم الدولة أم سيتأكل؟

* البعد السياسي: "العولمة السياسية":

ويتحدد بفعل سقوط الشمولية والسلطوية، والاندفاع نحو التعددية السياسة والديمقراطية وحقوق الإنسان.

ويبقى أيضاً سؤال واضح-هل سيكون هناك نظام واحد للديمقراطية؟ أهو النظام الغربي؟ أم ستتعدد النماذج والنظم والصياغات؟

* البعد الثقافي: "العولمة الثقافية":

وهو أكثر الأبعاد جدلاً ويتحدد في شكل العلاقة بين الثقافة الكونية بما تحمله من قيم ومعايير قد تتعارض مع الخصوصيات الثقافية والقيم الذاتية لكل دولة على حدها.

وإذا هذا البعد كان هناك اختلافات وجدل حول أثار الثقافة هل يكون هناك زيادة التقارب الثقافي أم تعميق الفوارق والاختلافات الثقافية؟ هل ستسمح العولمة بوجود ثقافة عامة أم مجموعة من الثقافات المحلية المتنوعة.

* مراحل نشأة مصطلح العولمة:-

نشأ مصطلح العولمة ومر بالمراحل الزمنية المتتابعة التالية:

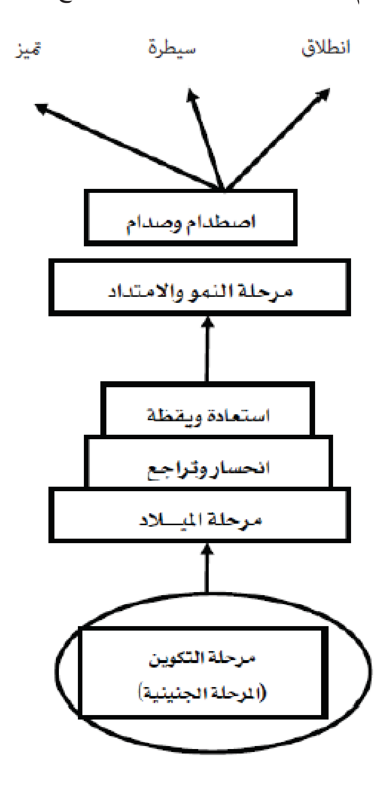
-المرحلة الأولى: مرحلة التكوين " الجنينية".

-المرحلة الثانية: مرحلة الميلاد.

-المرحلة الثالثة: مرحلة النمو والتمدد.

والشكل التالي يوضح تلك المراحل:-

شكل رقم (1) مراحل نشأة وتطور مصطلح العولمة



ثانياً: مفهوم العولمة بين التأييد والرفض:-

* المؤيـدون:-

- يركزون على التقدم الإيجابيات المادية والثقافية وأسلوب الحكم والنظم السياسـية والاقتصادية.

- يعتبرون أن العولمة سوق تغذي الهوية الثقافية.

- يعتـبرون أن أكـثر المجتمعـات في حاجـة إلى الانفتـاح عـلى الثقافـات الأخـرى والاستفادة كم من تدفق المعلومات.

* الرافضـون:-

- يعتبرون أن سـيادة الشركـات متعـددة الجنسـيات سـتؤدي في النهايـة إلى تحطـيم قدرات الدولة الاقتصادية وخططها التنموية نظراً لسيادة الأسواق العالمية.

-سـيؤدي ذلـك إلى زيـادة الصراعـات والنزاعـات المهاجمـة للدولـة مثـل المشـكلات العنصرية والطائفية والدينية بما ينتج عنه تفتيت الدولة.

-يعتبرون العولمة غزوا ثقافيـاً وتهديـدا للـنظم الاجتماعيـة والقـيم الذاتيـة ويسـمح بسيادة قيم القوى العظمى والمسيطرة عالميا.

-يعتبرون أن الغزو الثقافي سيؤدي إلى زيادة القـيم الـدنيا مثـل الجـنس والاسـتهلاك والعنف والفردية والمادية بما ينتج عنه في النهاية التجهيل الثقافي.

* وجهات نظر متباينة (العولمة بين التأييد والرفض):-

هل نحن مع المدافعين عن العولمة أم في صف الرافضـين أن نقبـل الصـحيح والمنطقي منها ونرفض غير المبرر وغير المقبول، وأن تكـون لنـا رؤيتنـا الخاصـة نحـو العولمة وكيف نتعامل معها؟ ومن أجل مزيد من توضـيح الصـورة دعونـا نتجـول في بعض الكتابات التي تعبر عن وجهة النظر المعارضة للعولمة، ومن الطريف أن أعداء

العولمة يحاربونها باستخدام أهم أدواتها وهـي شـبكة الإنترنـت، ففـي أحـد المواقـع واسمه The Corporate Planetكتب Karliner يصف الشركات العالمية الشركـات عابرة القـارات Transnational والتـي تعمـل في أكـثر مـن دولـة واحـدة في نفـس الوقت-بأنها أصبحت كيانات اقتصادية وسياسية على درجة عالية من القوة (عولمـة الثراء) ويتضح ذلك من الأمثلة التالية:-

-تزيد إيـرادات شركـة جـنرال موتـورز وشركـة فـورد مجتمعتـين عـن النـاتج المحـلي الإجمالي لجميع دول أفريقيا تحت الصحراء Sub-Saharan Africa.

-تصـل إجـمالي قيمـة المبيعـات للشركـات التجاريـة اليابانيـة السـت الكـبرى (Mitsubishi, Mitsui, ITOCHU, Sumitomo, Marubeni, and Nissho lwai) إلى ما يعادل الناتج المحلي الإجمالي لجميع دول أمريكا الجنوبية.

- يصل دخل أكبر 500 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية إلى مـا يعـادل 60% مـن الناتج المحلي الإجمالي للولايات المتحدة الأمريكية.

- تمتلك الشركات عابرة القارات براءات الاختراع لـ90% مـن التقنيـات والمنتجـات في العالم.

- تصل نسبة مشاركة الشركات عابرة القارات في التجارة الدولية إلى 70% منها 30% تتم بين وحدات مملوكة لذات الشركة.

-زاد عـدد الشركـات عـابرة القـارات مـن 7000 في عـام 1970م إلى 40000 في عـام 1995م، وينتمي أكثر مـن نصـف عـدد هـذه الشركـات إلى خمـس دول فقـط هـي فرنسا، ألمانيا، هولندا، اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وتتركز القوة في 300 شركة فقط تسيطر على 25% من قيمة الأصول المنتجة في العالم.

- تسـيطر الشركـات عـابرة القـارات عـلى صـناعات الـنفط ومشـتقاته، كـما تـتحكم في مشروعـات بنـاء محطـات القـوى والطاقـة عـلى اخـتلاف أنواعهـا في العـالم، وتستخرج أغلب المعادن من أراضي العالم، وتنـتج وتبيـع أكـبر نسـبة مـن السـيارات

والطـائرات ووسـائل الاتصـالات الفضـائية والحاسـبات الإلكترونيـة والإلكترونيـات المنزلية والكيماويات ومنتجات التقنية الحيوية وبشكل عام فتلك الشركات العولمية تسيطر على الإنتاج العالمي من السلع والخدمات خاصة المتطور تقنياً منها.

ويؤكد بأن تلك الشركات العالمية تمارس نفوذا سياسياً هائلاً على الدول التي تنتمي إليها يمكنها من تسخير طاقات تلك الدول لخدمة أغـراض الشركـات، ويضرب الأمثلة أن كل ما دار في جولة المفاوضات في أورجواي حـول اتفاقيـة تحريـر التجـارة ومـا نشـأ عنهـا مـن قيـام منظمـة التجـارة العالميـة واتفاقيـات تحريـر التجـارة في الخدمات والأموال، إنما تمت بتأثير ولحساب تلك الشركات العملاقة.

وعلى الجانب الأخـر (عولمـة الفقـر) يبنـي Karliner قضـيته ضـد العولمـة بقوله أنه لا يمكن إنكار التقدم التقني والعلمي الذي استفادت منـه كثـير مـن دول العالم وتمارس الآن حياة أفضل نتيجة تلك التطـورات التـي كانـت وراءهـا الشركـات العملاقة عابرة القارات، ومع ذلك فإن 20% من سـكان العـالم الثالـث يعـانون مـن الجوع، و25% منهم يفتقرون إلى الخدمات الأساسـية وأهمهـا ميـاه الشرب النقيـة، بينما ثلث هؤلاء السكان يعيشون في فقر مدقع يصعب وصفه.

إن الفجـوة بـين الأغنيـاء والفقـراء تـزداد اتسـاعا وتضـاعفت عـلى مسـتوي العـالم فـيما بـين 1960م-1991م بـالنظر إلى أن مزايـا وفوائـد وأربـاح الشركـات العالميـة الكـبرى تـذهب إلى حفنـة قليلـة مـن الصـفوة، إن الـدول الصـناعية الكبرى السبع (الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، بريطانيا، فرنسـا، ألمانيـا، إيطاليـا وكندا قبل انضمام روسـيا إلى هـذه المجموعـة) والتـي يعـيش فيهـا أقـل مـن 12% من سكان العـالم تسـتهلك 43% مـن إنتـاج العـالم مـن الوقـود النفطـي، 64% مـن

استهلاك العالم من الـورق، حـوالي 60% مـن إنتـاج الألمونيـوم والنحـاس والرصـاص والنيكل والقصدير في العالم.

ولاشك أن قضية استفحال أخطار الشركات عـابرة القـارات تمثـل أحـد أهـم الأسلحة التي يشهرها معارضو العولمة باعتبارها النظام الـذي هيـئ لتلـك الشركـات الانتشار والسيطرة وسخر الحكومات والقوى السياسية في الـدول الكـبرى في خدمـة أغراض تلك الشركات.

تنتمي إليها وكذا المنظمات الدولية المساندة لها لكي تفرض بـرامج محـددة لما يسمي بالإصلاح الهيكلي Structural Adjustment Programs على دول العـالم الثالث والدول الساعية إلى النمو كشرط للحصول على مساعدات دولية وتضـم تلـك الـبرامج العديـد مـن الإجـراءات التـي تصـب جميعهـا في خانـة فـتح الأبـواب أمـام تدفقات رؤوس الأموال الأجنبية وتمكين الاحتكارات الكـبرى في العـالم مـن السـيطرة على اقتصاديات تلك الدول وإخضاعها للتبعيـة الاقتصـادية للـدول الكـبرى وفقـدان سيطرة الحكومات ومن هذه البرامج والتي قد تفقد سيطرة الدول المضيفة:-

1. تحرير التجارة الدولية برفع كافة القيود وأشكال الحماية.
2. تحرير فرص الاستثمار الأجنبي وتقديم الحوافز الضريبية وغيرها من الإغراءات.
3. تحريـر الخـدمات والأنشـطة المصرفيـة والماليـة والسـماح للمؤسسـات الأجنبيـة بمزاولة النشاط.
4. تحرير الإدارة في القطاع العام وخصخصة المشروعات المملوكة للدولة.
5. تشجيع القطاع الخاص وتوفير الضمانات وأشكال المسـاندة وفـتح الأبـواب أمـام مبادرات القطاع الخاص في كافة المجالات.

6. تقليص الإنفاق الاستثماري الحكومي والحد من المشروعات التي تتولاها الدولة حتى في مجالات المرافق والخدمات الأساسية وطرحها للقطاع الخاص (بنظام Bot مثلاً) .

7. إصلاح النظام الضريبي لمنح حوافز ضريبية للمشروعات الاستثمارية وفرض أنواع من الضرائب تطال بالأساس أصحاب الدخول المحدودة مثل ضريبة المبيعات.

8. كف يد الدولة عن التوسع في تشغيل الباحثين عن عمل وتحرير سوق العمل وترك عمليات التوظف لعوامل العرض والطلب داخل القطاع الخاص.

9. تشجيع المنافسة وسن القوانين المقيدة للاحتكارات.

10. إطلاق حرية أسواق الصرف الأجنبي والالتجاء عادة إلى تخفيض قيمة العملة الوطنية بالنسبة للدولار الأمريكي والعملات الأجنبية القابلة للتحويل.

11. رفع مقابل تأدية الخدمات الحكومية للمواطنين كالتعليم والصحة والاتصالات وغيرها تحت شعار (استرداد النفقة) Cost Recovery.

12. التحول عن نظم التخطيط المركزي للاقتصاد الوطني وإحلال قوى السوق كأساس لتوجيه النشاط الاقتصادي في المجتمع تحت شعار (التخطيط التأشيري) وهو لفظ مهذب للدلالة على انسحاب الدولة من تخطيط وتوجيه الاقتصاد الوطني لصالح الغير.

13. الانحياز في تنظيم علاقات العمل إلى جانب أصحاب الأعمال وتهميش دور النقابات العمالية في تحديد شروط وظروف العمل ومصالح الأعضاء.

ومن المفيد أن نتأمل تلك الإجراءات السابقة ونقارنها بما تم تنفيذه في مصر تحت مسمي (برنامج الإصلاح المالي والاقتصادي) منذ بداية التسعينات لعلنا بذلك نفهم سر ما تعانيه مصر الآن من مشكلات اقتصادية واجتماعية.

وهناك قضية مهمة تثير مخاوف الدول النامية وتؤثر على مستقبل كثير من الصناعات فيها، وهي اتفاقية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة باتفاقية تحرير التجارة المعروفة باسم Trade Related Intellectual Property Rights (TRIPS) حيث تجبر تلك الاتفاقية كافة الحكومات الموقعة على اتفاقيات الـGATT ومنظمة التجارة العالمية أن تصدر قوانين وطنية لحماية حقوق الملكية الفكرية وهي حقوق المعرفة في مجالات الابتكارات والاختراعات والتقنيات والعمليات الإنتاجية والمنتجات.

إن اتفاقية TRIPS هدفها حماية المزايا الاحتكارية للشركات الكبرى مالكة حقوق المعرفة، لأن إطار اتفاقية التربس تم إعداده بمعرفة تجمع يضم 13 شركة أمريكية كبرى هي شركات بريستول مايرز، دوبونت، جنرال اليكتريك جنرال موتورز، هيولت ياكارد، اب م ، جونسون وجونسون ميرك مونسانتو، فايزر روكويل وارنر، كما يضم التحالف من أجل تمرير اتفاقية التربس اتحاد المنظمات الاقتصادية الياباني Keidanren ومنظمة تمثل رجال الأعمال والصناعة في أوربا.

خلاصة القول أن وجهة النظر المعارضة للعولمة تربط بينها وبين اتفاقية منظمة التجارة العالمية والاتفاقيات التابعة لها، كما يؤكد المعارضون على السلبيات الناشئة عن العولمة والتي تتسبب فيها الشركات العالمية العملاقة الباحثة عن الأرباح والقوة والنفوذ على حساب شعوب العالم الثالث بل وأيضاً فئات لا بأس بها من مواطنيها أنفسهم خاصة الطبقة العاملة.

ثالثاً: آثار العولمة:-

- آثار سلبية ذات مخاوف شديدة.
- آثار إيجابية ذات قدرة جذب هائلة.

* الآثار السلبية للعولمة:-

وتتمثل الجوانب السلبية للعولمة فيما يلي:

أ-سحق الهوية والشخصية الوطنية المحلية وإعادة تشكيلها في إطار هوية وشخصية عالمية:

أي الانتقال من الخصوصية الخاصة إلى العمومية العامة بحيث يفقد الفرد مرجعيته ويتخلى عن انتمائه وولائه ويتنصل من جذوره ويتضح ذلك من خلال مراحل تطور البشرية من أسر وعشائر إلى قبائل، ثم إلى شعوب، ثم إلى أقاليم، ثم إلى ممالك وإمبراطوريات، ثم إلى دول والآن إلى مجتمع عالمي مفتوح.

وفي الواقع فالإنسان لم يفقد هويته ولم يتخلى عن شخصية في إطار هذه التطورات بل اكتسب هوية وشخصية أكبر، ولم يفقد جذوره بل يرتكز عليها عند الاختلاف مع من هو مثله من البشر وعندما تسود الأطماع ويترع الجميع نحو التميز العنصري سحق الثقافة والحضارة المحلية والوطنية، ويصبح الفرد في حالة من الاغتراب بينه وبين تاريخه الوطني والموروثات الثقافية والحضارية من الآباء والأجداد.

أي فصل الجذع عن الجذور الممتدة وإيجاد شكل جديد من أشكال الثقافة العالمية التي صنعها البشر جميعا وهو ما تصنعه الآن وتقدمه وسائل الإعلام المختلفة من خلال البث المباشر للأقمار الصناعية، والتي تعيد تشكيل الذاكرة والوعي الخاص بكل البشرية وتنمية التعامل مع العالم بدون حدود سياسية وبدون الانتماء لوطن محدد أو دولة بعينها.

والواقع أن العولمة هي فرصة هائلة لنقل الخصوصية الثقافية إلى نطاق العالم ونشرها بواقعها المتميز وجذب البشر إلى فهمها والاقتناع بها بل والانتماء إليها.

ب-سحق المصالح والمنافع الوطنية:

خاصـة عنـدما تتعـارض مـع مصـالح العولمـة والمتدفقـة في كـل المجـالات، ومحاربتها أي قيود تحول بينها وبـين مـا تسـعي إليـه خاصـة عنـدما تكـون القـوى المناوئة (المضادة) لا تملك الدفاع عن مصالحها وعاجزة عن حماية مكاسبها.

وفي الواقع فإن هذه السلبية (ميزة) فالكيانات الضعيفة الهشة والتي تقـوم على هدر الموارد سوف تختفي وتحل محلها كيانات أكثر قدرة على توظيـف المـوارد وتوظيف الكفاءات المتعددة ومن ثم يتحقق للدولة الموارد التمويلية اللازمة لها.

ج-انتهاك الخاص الوطني:

أي تحويل الكيان الوطني إلى كيـان رخـو وضـعيف خاصـة عنـدما لا يملـك القدرة على التحور والتطور وإعادة تشكيل ذاته تكيفا مع تيـار العولمـة والواقـع أن العولمة تزيد تهميش كل ما هو سلبي، وتزيد التأكيد على كل ما هو إيجابي إنساني.

ء- السيطرة على الأسواق المحلية من خلال قوى عليا تـزاول سـطوتها وتأثيرهـا عـلى الكيانات المحلية والضعيفة وتحولها إلى مؤسسات تابعة لها:

وبذلك تعمل على تحويل كل ما هو محلي ووطني صرف إلى جزء من كيان عالمي بحت وبصفة خاصة إذا كان قابلاً للتعولم وإن لم يكـن فيـتم تهميشـه وعزلـه تماماً تمهيداً للقضاء عليه.

ه- فرص الوصاية الأجنبية باعتبار أن العولمة مصدرها أجنبي ويتم ذلك عـلى اعتبـار أن هذا الأجنبي أكثر تقدما وقوة ونفوذا:

مـن كـل ذلـك يمكـن أن نسـتنتج أن العولمـة بتناقضـاتها سـوف تـؤدي إلى تـدهور الأوضـاع الاقتصـادية، وتراجـع خطـط ومعـدلات التنميـة، وضـياع حقـوق

الإنسان، وتضخم الفجوات القائمة بين الـدول الفقـيرة وبـين الـدول الغنيـة وازديـاد الأغنياء ثراءا والفقراء فقرا ولكن هل معني ذلك أن نقف أمامهـا، وأن نهـرب منهـا، أم ينبغي أن ننبته لها وأن تعالج هذه السلبيات واستخدام العولمة لتحقيق مصالحنا وبشكل سليم؟ فإعمال العقل والابتكار والإبداع وسلامة الرؤى سـوف تتـيح الفـرص للاستفادة من هذه السلبيات واستثمارها وتحويلها إلى إيجابيات.

* الآثار الإيجابية للعولمة:-

(أ) في المجال الاقتصادي:

- يـتم إعـادة تشـغيل العـالم إنتاجـاً وتسـويقا وتمـويلا وتنميـة بشريـة مـن خـلال المؤسسات العالمية بالغة الضخامة.

- وحدة الأسـواق العالميـة، ووحـدة المقـاييس النقديـة والسياسـية الماليـة والنقديـة المطبقة في جميع أنحاء العالم.

- تطـوير الصـناعة والزراعـة والخـدمات عـلى مسـتوي العـالم وامتصـاص الفـوارق الموجودة حالياً وتطبيق التجارب الناجحة عالمياً.

-التحول من اقتصاد الجزء الخاص، إلى اقتصاديات المجموع الكلي العام.

-الانتخـاب الانتقـائي للتفـويض اقتصـاديا وأهـم الأدوات في ذلـك الشركـات العالميـة النشاط متعددة الجنسيات ذات القدرة التنافسية الفائقة.

-فتح الأسواق أمام المتفوقين يزيد من كفاءاتهم يعمل على تحفيز الآخرين من أجـل تحقيق المزيد من التفوق.

-اسـتحداث التكنولوجيـا سـوف تـؤدي إلى التميـز في الإنتـاج والإنتاجيـة وتخفـيض التكلفة، وخفض الأسعار مع تحقيق أرباح مناسبة.

(ب) في المجال الثقافي:-

- تؤدي إلى ظهور وعي جديد وإدراك، ومفـاهيم وقناعـات ورمـوز ووسـائل ثقافيـة جديدة تتفق مع روح العصر الجديد.

- زيادة الاتصال والارتباط والترابط بين الأفراد الذين يعيشون المجتمع العالمي الواحد.

-وجود أنظمة امتصاص للتوتر والقلق واختفاء الصراع القائم بين ما هو محلي وما هو عالمي.

- احترام قدرات الأفراد وفتح الباب أمام الإبداع والاختراع وابتكار.

(ج) في المجال السياسي:-

- تعمل على إحلال مجموعة مختلفة من القضايا السياسية العالمية محل قضايا السياسية الدولية القائمة الآن.

- توحيد الجهود السياسية وتوجيهها نحو فكرة العالم الواحد في ضوء اللاحدود واللافواصل.

(ء) في المجال الاجتماعي:-

- تعمل العولمة على إيجاد المجتمع الحضاري المدني الذي يحقق فكرة الإنسان العالمي.

- تعمل على بناء هيكل من القيم والعادات والتقاليد والقضايا الإنسانية المشتركة تمثل في مجموعها إطار المجتمع العالمي.

العولمة وأثارها في تكوين الأنماط الإدارية:-

للعولمة دور هام في مجال التفعيل الإداري والذي من خلاله يتم إيجاد اتجاهات جديدة في التخطيط والتنظيم والتحفيز والمتابعة والرقابة والتقويم فكل ذلك نتاج لعمل إداري موحد منظم وفعال يؤدي إلى البحث عن طرق وأساليب وفلسفات جديدة للإدارة وبالتالي يظهر فكر إداري معاصر ومساير للاتجاهات للعالمية الحديثة ومتطلباتها في ضوء التغيرات السريعة والمتلاحقة من هنا مفهوم العولمة يؤدي إلي وجود أنماط إدارية مبتكرة من أهمها:-

- الإدارة الابتكارية.
- الإدارة عن بعد.
- إدارة المستقبل.
- إدارة الأزمات.
- إدارة التغيير.
- إدارة الوقت.
- الإدارة التفاوضية.
- الإدارة الجماعية.
- الإدارة بالمشاركة في الربح.
- إدارة المزايا التنافسية.
- الإدارة بالقيادة.
- إدارة التسيير الذاتي.
- إدارة الجودة الشاملة- الهندسة الإدارية- وغيرها من نظم الإدارة وأساليبها التي يجوبها الفكر والإداري من جديد كل يوم.. في ضوء النظام العلمي الجديد.

رابعاً: كيف يمكن التكيف الداخلي (المنظمة) في ضوء مفهوم العولمة:-

أما مفهوم العولمة الذي جعل من العالم قرية صغيرة تتأثر بمعدلات متسارعة للأحداث.

والمتغيرات سوء اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تكنولوجية، بطبيعة الحال فإن هذا التأثير لمجتمعنا المصري شأنه في ذلك شأن جميع المجتمعات النامية وهنا يكمن دور السلوك الإداري في تعظيم الجوانب الإيجابية لمفهوم العولمة والتقليل ما أمكن من الآثار السلبية.

وبالتالي فإن متخذي القرارات في المنظمات الاقتصادية والصناعية والاجتماعية وعلى جميع المستويات مطالبون بقرارات من شأنها إيجاد عملية التحديث والتكيف ولكن من خلال تعظيم العوائد الإيجابية وتخفيض الآثار السلبية.

ويمكن أن نستعرض بعض النماذج القليلة التي من شأنها تقديم بدائل متعددة للمدير المصري-كل في موقعه وحسب مستواه ربما يتيح له مساحة من الحركة تتسم بالمرونة ولا تمثل له قيدا على فكرة أو نمطه في القيادة ومن هذه النماذج:-

(1) نموذج العناصر الخمسة:

ويرتكز هذا النموذج على العناصر الخمسة التالية:

(أ) دراسة العوامل البيئة المختلفة المؤثرة في المنظمة:

فهناك متغيرات بيئة فرضت تحديات أكثر مما أفرزته من فرص النمو والتقدم وتلك التحديات يجب أن تتعامل معها إدارة المنظمة ومنها تحدى الجات تحدى التكتلات الاقتصادية الإقليمية التكنولوجي السريع محليا وعالياً.

(ب) هيكلة المنظمة:

في ضوء الهيكل التنظيمي الحالي-هل يمكن مسايرة النظم العالمية المعاصرة أم ينبغي إعادة الهيكلة وتحديد رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية-وتحديث نظم الثواب والعقاب السائدة بها.

(ج) النمط القيادي:

والذي يتضمن مهارات متعددة لدى مديري المنظمة-المهارات فنية-شخصية-ومهارات تكنولوجية- ونظر اتصال متطورة من أجل تشخيص المشكلات واتخاذ القرار ورفع كفاءة الأداء.

(ء) العمل الجماعي:

ويتحقـق ذلـك مـن خـلال المشـاركة عـلى جميـع المسـتويات في التخطـيط التنظيم واتخاذ القرار وحل المشكلات-ورفع القدرة على الأداء داخل فرق العمل.

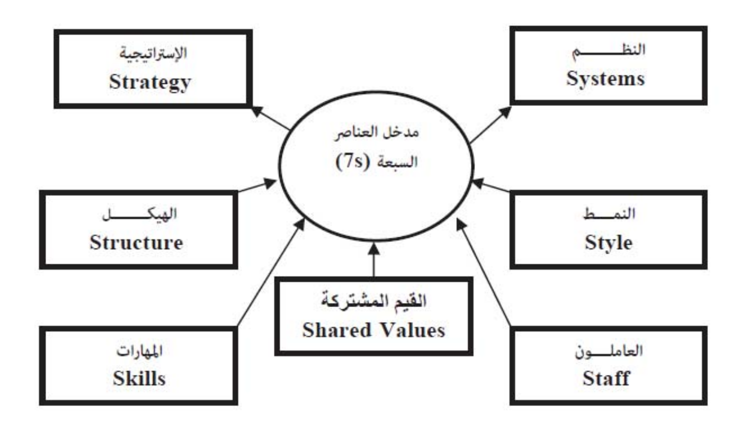
(ه) التقويم:

النظر إلى النتائج المحققة في ضوء الأهـداف المرجـوة بنـاءاً عـلى مواصـفات ومقاييس عالمية.

ويناسب هذا النموذج المنظمات صغيرة الحجم سواء في حجم العمـل أو في عدد العمالة.

(2) مدخل العناصر السبعة (السبعة إس) "Seven"s" Approach:

شكل رقم (2)



ويرتكز هذا المدخل على العناصر التالية:-

(أ) الإستراتيجية Strategy:

أي لابد أن تكون لدى إدارة المنظمة فكرة جيدة عما تريد أن تكون عليه في ضوء مفهوم العولمة، وقد توجد صعوبات كبيرة في ترجمة ذلك بشكل مكتوب ولكي توضع إستراتيجية خاصة بكل منظمة لابد أن تكون إستراتيجية قابلة للتطبيق في الواقع العملي لذلك لابد أن تبني الإستراتيجية على التدريب لكافة الأفراد العاملين وبصفة مستمرة على جميع المفاهيم والأساليب التي تتحدد يوما بعد يوم.

(ب) الهياكل Structures:

إن لم تكن النتائج والمخرجات للمنظمة على درجة عالية من الكفاءة والكفاية والجودة فيمكن إعادة الهيكلة التنظيمية وتغيير المهام والمستويات ويتم إعادة الهيكلة على المستوي المؤسسات الكبرى المتعددة المواقع والفروع التابعة لها.

أما إعادة هيكلة المؤسسات والمنظمات المتوسطة والصغيرة ليمكنها مواجهة التغييرات العالمية، يعني استحداث خطوات عمل تشمل الانفتاح على المجتمع المحلي والعالمي وتهيئة المناخ المواكب لفاعلية العمل.

(ج) النظم Systems:

يجب إعداد نظم جديدة وتطبيق معايير جديدة للمواكبة والتطوير وفي حالة الفشل فلابد من اللجوء إلى جهات استشارية أعلى أي هيئات متخصصة.

(ء) العاملون Staff:

العاملون بكافة مستوياتهم في أي مؤسسة هم أكثر الموارد البشرية أهمية وفاعلية لذا لابد من وجود برامج تدريب مستمر لكافة العاملين بما يتناسب مع

التوصيف الوظيفي والأهداف المرجوة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم واستثمار طاقاتهم في تحقيق التطوير المنشود.

(ه) المهارات Skills:

فتدريب الأفراد على تغيير الاتجاهات واكتساب المعارف والمهارات يعتبر أمراً هاماً حتى تصبح القوى العاملة كلها مدربة ولديها القدرة على المعرفة والابتكار والإبداع، وتحرير طاقاتهم من كثير من القيود والضغوط الرسمية والنفسية بما يمكن من مواجهة التحديات التي تعوق الأداء الفعال.

(و) النمط Style:

وفي هذا العنصر يقترح أن يكون نمط الإدارة الذي يقود العاملين في جميع أرجاء التنظيم من الأنماط الفاعلة الحديثة يراعي فيه مبدأ العلاقات الإنسانية بين العاملين وتوجيه جهودهم نحو التعاون المشترك والعمل كفريق لزيادة روح الفاعلية وكفاءة الأداء.

(ز) القيم المشتركة Shared Values:

ويؤكد هذا العنصر على إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تقدر قيمة المنتج النهائي وتحديد نظام قيم العمل الحالية واستبدالها بثقافة وقائية جديدة في مجال العمل وعزلها في نفوس العاملين وتلافي القيم السلبية من أجل التحسين المستمر ومواكبة العولمة وبما يتناسب مع قيم مجتمعنا وهويتنا المصرية.

وفي ضوء ذلك يمكن التكيف الداخلي وامتلاك القدرة على مسايرة العولمة بفاعلية وكفاءة بل وأيضاً القدرة على التميز.

(3) الاتجاه التوفيقي:-

ويؤكد أ.د/ على السلمي وجهة نظر أ.د/السيد يسين إلى تبني مفهوم (الطريق الثالث) وهو ما يبلور وجهة النظر فيما تسمي (الاتجاه التوفيقي) الذي

يحاول فيه أن يجمع الأضداد ويجد طريقاً وسطاً بين الرأسمالية الطاغية والاشـتراكية التقليدية، أو بشكل عام بـين مؤيـدي العولمـة والرافضـين لهـا ويرسـم السـيد يسـين ملامح (النموذج التوفيقي العالمي) من خلال السمات الست التالية:

- التسامح الثقافي المبني على مبدأ النسبية الثقافية في مواجهة العنصرية والمركزية الأوروبية.
- النسبية الفكرية بعد أن تنتصر على الإطلاقية الأيديولوجية.
- إطلاق الطاقات الخلاقة للإنسان في سياقات ديمقراطية على كافة المستويات.
- العودة إلى إحياء الجمعيات المحلية، وتقليص مركزية الدولة.
- إحياء المجتمع المدني في مواجهة الدولة التي غزت المجال العام.
- التوازن بين القيم المادية والقيم الروحية والإنسانية.

كما يوضح وجهة نظر أ.د/حازم البيلاوي مقارنة بــ أ.د/السـيد يسـين الـذي أرخ للعولمة وأرجعها إلى بـدايات القـرن الخـامس عشر، نـرى حـازم البـبلاوي يقـرر (فنحن الآن نعيش عصر العولمة، الذي وفد علينا فجأة بعد انهيار الاتحاد السوفيتي والكتلة الاشتراكية في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات، لكنه يوضح بعد ذلـك) أن العولمة ليست وافدا جديدا بقدر ما هي تفاعل بين عناصر قديمة لها جـذور راسـخة من ناحية، وعناصر جديدة تبحث لها عن أرضـية مناسـبة مـن ناحيـة أخـري، وهـو تفاعل مستمر وذو أبعاد متعددة، وهكـذا فـإن مـا يطلـق عليـه اسـم العولمـة هـو ظاهرة مركبة وملتبسة يختلط فيهـا الجديـد بالقـديم ويعتقـد البـبلاوي أن العولمـة ليست نظرية ولا حزمة متكاملة بقدر ما هي وصف للحظة التاريخية الحالية.

وعلى الجانب الآخر، نرى وجهة نظر أخرى تخفف من الشعور بخطورة حجم العولمة يعبر عنها الكاتبان John Micklethwait & Adrian Wooldridge بأنه رغم حركة رأس المال بين دول العالم بسهولة نسبيا إلا أن أسواق العمل لا تزال إلى حد كبير في النطاق الوطني، كما أن كثير من الأسواق حتى في الدول الكبيرة لا تزال تعكس الصبغة الوطنية، ففي الاتحاد الأوربي لا تزال التجارة بين الدول الأعضاء الاتحاد أكثر ست مرات من حجم التجارة مع العالم الخارجي، ورغم التقليل من حدة الانبهار بحجم العولمة، إلا إننا يجب أن نشير إلى الآثار المترتبة على الأزمة المالية عام 2008م والتي تجلب في 2011-2012م خاصة منظمة اليوريم والمشكلات التي تواجهها ومن المحتمل تفكك تلك المجموعة قريباً.

خامساً: إدارة التميز ومتطلبات التعامل مع العولمة:

اتضحت آثار العولمة على الإدارة في بعدين أساسيين: البعد الأول هو ترك الإدارة لأفكار وتوجهات كانت ساندة فيما قبل العولمة وتحولها إلى أفكار مناقضة لها تحتمها ضرورة التعامل الإيجابي مع الواقع الجديد الذي أوجدته أفكار وآليات العولمة ويتمثل البعد الثاني في اكتساب الإدارة المعاصرة لمفاهيم وتوجهات تتوافق مع معطيات العولمة والظروف المصاحبة لها ما كان لها أن تهتم بها لولا الضغوط الناشئة عن أوضاع العولمة ويمكن وصف ما حدث من تطورات في مفاهيم الإدارة بأنه نقلة فكرية Paradigm Shift أوجدت بناءاً فكرياً جديداً تستهدي به الإدارة الحديثة في صراعها من أجل البقاء.

وتتلخص هذه النقلة الفكرية في مجموعة التحولات المتميزة ومنها:-

(1) الديمومة:

التحول من مجموعة ثابتة من المبادئ الإدارية الجامدة، إلى مجموعات من المفاهيم الإدارية المرنة والمتغيرة باستمرار من أجل الديمومة.

(2) العالمية:

أي التحول من النظرة المحلية الضيقة إلى التفكير والعمل في إطار مفهوم (العولمة)، واعتبار المناخ المحيط بالمنظمة هو العالم كله وليس مجرد النطاق الجغرافي المحدود، الذي يمثل الدولة أو المدينة التي تعمل بها المنظمة.

(3) التكنولوجيا:

التحول من الفكر الإنتاجي القائم على العمليات اليدوية أو التماثلية Analogue والمستقلة بعضها عن بعض، إلى العمليات الإلكترونية والتقنية الرقمية Digital.

(4) التفكير:

التحول من مفاهيم التخطيط الإستراتيجي والاستراتيجيات الرشيدة Strategic Planning And Rational Strategies، إلى التفكير الإستراتيجي والابتكار وتنمية القدرات التنافسية المحورية Strategic Thinking, Innovation and Core Competencies.

(5) المعلوماتية:

التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية الجامدة المبنية على أساس التخصص وتقسيم العمل حسب أفكار تايلور وفورد، إلى الهياكل المرنة الشبكية والافتراضية المعتمدة على تقنيات المعلومات Intelligent/Networked Verticality.

(6) النمو:

التحول عن أهداف الربح السريع وإرضاء أصحاب رأس المال Shareholders، إلى هدف النمو المتواصل وإرضاء أصحاب المصلحة Stakeholders.

ولعل المجموعة التالية من الأوصاف التي تطلق على منظمة الأعمال في العصر الحالي توضح التحولات الفكرية العميقة التي لحقت (الإدارة المعاصرة) وابتعادها الشديد عن مفاهيم الإدارة التقليدية وتحولت إلى المنظمة:-

*التقييم الذاتي.	* The self-Evaluating Organization.
*التقويم الذاتي.	* The Self-Correcting Organization.
*التشكيل الذاتي.	* The Self-Designing Organization.
*المنظمة التجريبية.	* The Experimenting Organization.
*المنظمة الخبيرة.	* The Networked Organization.
*المنظمة الرائدة.	* The Shamrock Organization.
*المنظمة المتعلمة.	* The Learning Organization.
*المنظمة الإجتماعية.	* The Reltional Organization.
*المنظمة والثقافة.	* The Cluster Organization.
*المنظمة الذكية.	* The Intelligent Enterprise.
*المنظمة المتعاونة.	* The Virtual Corporation.
*إعادة هندسة.	* The Re-Engineered Corporation.
*المنظمة الديمقراطية.	* The Democratic Organization.
*القائمة على المعرفة.	* The Knowledge Creating Company.
*المنظمة الحيوية.	* The Living Company.
*المنظمة المتفوقة.	* The Smart Organization.
*المنظمة الممتدة.	* The Extended Organization.

هذه الأوصاف تعكس معاني الحركية والديناميكية والتطور المستمر والقابلية للتعلم والتكيف مع الظروف، كما تبرز الآثار المهمة لتقنيات المعلومات

والتقنيات العالية High Tech بشكل عام، وتكرس السمات الأساسية المتمثلة في منظمة الأعمال الجديدة باعتبارها كائن حي يتعلم ويتطور ويتشابك مع غيره من الكائنات الحية في مناخ يتسم بالتعقد ويعتمد على التفكير والإبداع الإنساني والتراكم المعرفي المتواصل من أجل الديمومة والتمييز.

وفي إجمالها، فإن مفاهيم وأفكار (الإدارة المتميزة) تمثل تجاوباً مهما في توجهات (العولمة) ومحاولة جادة لاستيعاب المضامين الحقيقية لثورة (العولمة) واستثمارها في بناء منظمات عالية الكفاءة ذات قدرات تنافسية مرموقة كذلك فقد استوعبت الإدارة عدداً من الأفكار والمفاهيم المتوافقة مع معطيات العولمة ومتطلبات التمييز ومنها:-

1-الانفتاح على المناخ الخارجي المحيط بالإدارة ومحاولة استيعابه باعتباره عنصراً أساسياً في المنظمة.

2-تغير معني السوق في فكر الإدارة من النطاق المحلي أو الوطني إلى النطاق العالمي، والسعي لتشكيل المنتجات والطرح التسويقي وفق متطلبات شرائح السوق العالمي المختلفة.

3-إدراك الدور الإيجابي للمستهلك في ظروف العولمة وأهمية الاقتراب منه للتعرف على رغباته وتفضيلاته مع الأخذ في الاعتبار خصائص الثقافة الوطنية للمستهلكين في كل دولة، ومن ثم التخطيط لتحقيق التميز في تقديم المنتجات والخدمات في الوقت وبالأسلوب وفي المكان وبالشروط التي يقبلها العملاء.

4-استثمار التقنيات الحديثة واستيعابها في تطوير نظم الإنتاج والتسويق وتطوير المنتجات وتحسين الأداء البشري.

5-استثمار تقنية المعلومات وإعادة التنظيم والهيكلة وتطوير الأساليب والعلاقات الإنتاجية والتسويقية والبشرية في ضوء إمكانيات تقنية المعلومات.

6-الترابط والتشابك بين قطاعات وإدراك ومستويات المنظمة الواحدة وفيما بينها وبين المنظمات الأخرى المحلية أو الخارجية ذات العلاقة.

7-تأكيد النظرة المستقبلية وإعمال أسلوب التفكير والتخطيط الاستراتيجي للتأثير في المستقبل وإعادة صياغة الحاضر بما يهيئ للانتقال إلى المستقبل الذي تسهم (الإدارة) في صناعته.

8-السعي لبناء وتأكيد القدرات التنافسية واعتبار المنافسة شرطاً أساسياً للبقاء في السوق واستثمار كافة الوسائل والبدائل الممكنة لبناء قدرة تنافسية متعالية ومن ذلك بناء التحالفات مع الآخرين حتى من المنافسين وتكوين تكتلات أقوى لمواجهة متطلبات التطوير والتميز، وتحسين القدرة على خدمة وإرضاء العملاء والمساهمين.

9-الأخذ بمفهوم تجميع القدرات والطاقات وتوظيفها بشكل متكامل ومتناسق في تحقيق الأهداف والتعامل مع المنافسين.

10-المرونة والحركية والتحرر من القوالب الجامدة وإتاحة الفرص لظهور تكوينات مختلفة ومتباينة ومتنافسة تعمل وفق نظم وآليات خاصة بكل منها داخل المنظمة الواحدة.

11-إتباع مفاهيم الملكية الخاصة وآلياتها حتى داخل شركات القطاع العام بتقسيم الشركة إلى وحدات إستراتيجية أساسية تتعامل فيما بينها وفق معايير وآليات السوق وتحاسب على الربح والخسارة، وتأكيد طبيعة القادة الإداريين باعتبارهم رجال أعمال Entrepreneurs وليسوا موظفين.

12-دمج الملاك Owners مع غيرهم من أصحاب المصلحة في المنظمة Stakeholders في تنظيم شامل ينسق بين مصالحهم ويلغي التناقض التقليدي فيما بينهم من أجل تعظيم فرص المنظمة في النجاح والبقاء.

13-إدماج فلسـفة بنـاء وتنميـة المـوارد البشريـة في صـلب سياسـات واسـتراتيجيات المنظمة باعتبارهم المصدر الحقيقـي للنجاح والثروة الأساسية للشركة، وإتبـاع أفكـار التمكين Empowerment وبناء فرق العمل المتعاونة ذاتية الإدارة Sell-Managed Teams.

14-التأكيد على الأنشطة المعرفية Based-Knowledge ذات القيمة المضافة الأعلى، والتخلص مـن الأنشـطة غـير ذات المحتـوى المعـرفي وإسـنادها إلى جهـات خارجيـة Outsourcing، والعمـــل عـــلى تعظـــيم القيمـــة المضـــافة Value Added Maximization.

15-إدماج العلم والتقنية Science & Technology والبحوث والتطوير Research & Development باعتبارهـا أسـس بنـاء القـدرات التنافسـية وتحقيـق التميـز والتفوق.

الفصل الرابع

إدارة التميز والواقع الجديد

أولاً: أبعاد الواقع الجديد.

ثانياً: إدارة التميز وتحديات الواقع الجديد.

ثالثاً: مهام إدارة التميز.

رابعاً: التوجهات الفكرية لإدارة التميز.

خامساً: مداخـل إدارة التميز في التعامل مع الواقع الجديد.

سادساً:مداخل تكوين الفكر الإداري المتميز للألفية الثالثة.

الفصل الرابع

إدارة التميز والواقع الجديد

مقدمة...

يمـد العـالم بمرحلـة حرجـة مـن أهـم مراحـل التغيـير الشـامل في حيـاة المجتمعات الإنسانية وقد تصاعدت وتزايدت عوامل التغيير في جميع مناحي الحيـاة وأنتجت واقعـاً إداريـاً جديـداً جعـل المـديرين مطـالبين بـترك المفـاهيم والتقنيـات الإدارية القديمة والبحث عن هيكل جديد من المفـاهيم والأفكـار الإداريـة تتناسـب والواقع الجديد وقد أحدثت المتغيرات السريعة والمتصاعدة تأثيرات هائلة في المنـاخ المحيط بالإدارة وكذا في مفاهيم وتقنيات وتوجهات الإدارة ذاتها، كما تغيرت أوضـاع المنظمات وهيكلتها إلى حد بعيد ونظرة سريعة إلى الواقع الجديد تـدلنا عـلى حجـم التغير الذي أصاب كل مجالات الحياة، ويتمثل الواقع الجديد في الأبعاد التالية:-

أولاً: أبعاد الواقع الجديد:-

(1) الواقع السياسي الجديد:

-انتشار النظم الديمقراطية.

-التركيز على حقوق الإنسان.

-تعاظم أهمية التجمعات الإقليمية.

-وتزايد الاتصالات بين الدول وعالم اللاحدود.

(2) الواقع الثقافي الجديد:

-ارتفاع مستوي التعليم وتعاظم أهمية المعرفة.

-انتشار الثقافة العامة عبر الفضائيات.

-النموذج الثقافي العالمي، والتركيز على دور المرأة والطفل.

-الاهتمام بالبيئة والتنمية المتدانية والصحوة الدينية.

(3) الواقع الاقتصادي الجديد في العالم:-

- التحول إلى سوق عالمية واحدة.
- تصاعد الضغوط لتحرير التجارة وإزالة الحواجز الجمركية.
- التحول إلى نظم اقتصاديات السوق.
- المناداة من أجل حرية الاستثمار وانتقال الأموال.
- وضع آليات لتحرير انتقال ونقل التكنولوجيا.

(4) الواقع التكنولوجي الجديد:-

-ثورة تكنولوجية تتشابك فيها تأثيرات تقنية الحاسبات الآلية، الاتصالات الإلكترونيات لتكون تكنولوجيا المعلومات.

- ابتكار موارد جديدة وتقنيات متطورة في مختلف مجالات الحياة.

-تطور وتعاظم آثار التكنولوجيا الجديدة والمتجددة في تشكيل المنظمات المعاصرة وأساليب العمل فيها.

ويوضح دانيل بوروس Daniel Burrus في كتابه (اتجاهات تكنولوجية) ويعتبرها الحاكمة في توجيه الواقع الجديد وتشكيل المستقبل وتتمثل تلك الاتجاهات في الآتي:-

1-الألياف الضوئية. Fiber Obtics

2-الليزر. Lasers

3-الذكاء الاصطناعي. Artificial Intelligence

4-الحاسبات الموزعة. Distributed Computing

5-الحاسبات المتقدمة. Advanced Computers

6-عروض الفيديو المتقدمة.	Advanced Video Displays
7-التخزين الضوئي للبيانات.	Optical Data Storage
8-الإلكترونيات الرقمية.	Digital Electronics
9-الكيمياء الحيوية المتقدمة.	Advanced Biochemistry
10-الهندسة الحيوية.	Generic Engineering
11-الموصلات الفائقة.	Superconductors
12-المركبات المدعمة بالألياف.	Composites Fiber-Reinforced
13-السيراميك عالي التقنية.	High-Tech Ceramics
14-المواد الجديدة.	New Polymers
15-الميكانيكا الدقيقة.	Micro mechanics
16-الخلايا الضوئية.	Photovoltaic Cells
17-الأقمار الصناعية المتقدمة.	Advanced Satellites
18-الموجات متناهية الصغر.	Microwaves
19-تصميم مكونات المادة.	Molecular Design
20-الألوان بالفيلم الرقيق.	Thin Film Depo..

* أما عن الآثار السلبية للتكنولوجيا في المجتمع كما توضحها أحد الدراسات (ناسبيت) تتضح في:-

-استخدام الحلول السريعة في جميع الموضوعات من الدين إلى التغذية The Quick Fix.

-عشق التقنية والرهبة الشديدة بدرجة عالية.

-الميل إلى الخلط بين الحقيقة والخيال.

-قبول العنف باعتباره الأمر الطبيعي في الحياة.

-فقدان التواصل الاجتماعي بين البشر في المجتمع الحديث خاصة.

(5) الواقع المعرفي الجديد:-

المعرفة هي السمة الأساسية للعصر الحالي الذي نعيه وتتضح في كل معطيات التطور التقني والثقافي والعلمي ومن ثم الاجتماعي والاقتصادي والسياسي للواقع الجديد ويتميز عصر المعرفة الذي نعيشه بسمات وملامح لها تأثيرها على فكر وممارسة الإدارة على النحو التالي:-

أ-الفكر والمعرفة هما رأس المال الحقيقي للمنظمات.

ب-القيمة الحقيقية لأي سلعة أو خدمة هي ما تحويه من معرفة، كأساس للقوة التنافسية.

ج-التغيير المستمر والمتواصل هو طابع الحياة في عصر المعرفة.

ء-زيادة فرص التداخل وصعوبة الانعزالية، وانتشار التحالفات الإستراتيجية بين منظمات الأعمال ودولياً.

ه-المنافسة الشرسة بين منظمات الأعمال دولياً وإقليميا.

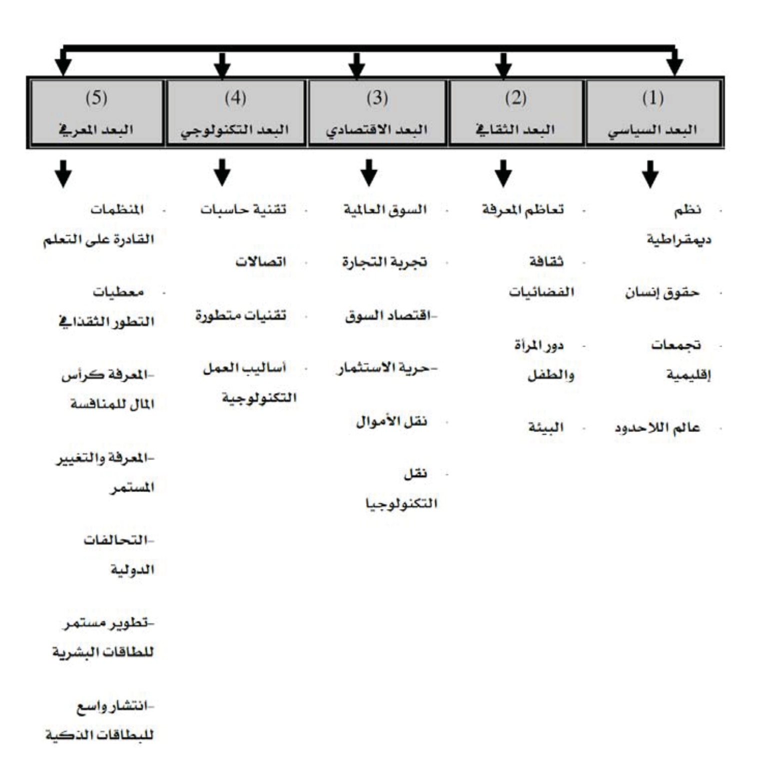
و-التطوير المستمر والتحسين الدائم في الطاقات والأساليب الإنتاجية والمنتجات.

ز-الانتشار الواسع للبطاقات والسلع الذكية ذات المضمون المعلوماتي.

ح-تنمية فرص التعلم التنظيمي والوصول إلى المنظمات القادرة على التعلم Learning Organizations.

شكل رقم (3)

يوضح أبعاد الواقع الجديد



وقد انعكست تلك التغيرات في عناصر المناخ المحيط بالإدارة على هيكلية منظمات الأعمال ذاتها وكذلك منظمات الإدارة الحكومية وغيرها قد أصاب التغيير المنظمات من حيث الشكل فأصبحت تميل إلى تصغير الحجم

وتبسيط الهيكل التنظيمي والالتجاء إلى التقنيات الحديثة بما يطور أساليب تأدية الأنشطة في وقت أسرع وكفاءة أعلى، ومن ثم يقلل من أعداد العاملين ويغير من نوعياتهم، كما حدثت اختلافات في جوانب المنظمة جميعها من حيث أساليب الإنتاج للسلع والخدمات، وأساليب التسويق والتوزيع والوصول إلى الأسواق والعملاء، وتطور أنواع الموارد المستخدمة في العمليات الإنتاجية.

وأنماط القيادة وأساليبها في التعامل مع النوعيات الجديدة من العاملين ذوي المعرفة والمستهلكين أصحاب الكلمة العليا في سوق المشترين والموردين المنضمين إلى تحالفات مع الشركات المتعاملة معهم وغير ذلك من نوعيات العلاقات الجديدة التي تتطلب مفاهيم وأساليب قيادية مختلفة وفي النهاية فقد تغيرت نتائج الأداء في المنظمات المعاصرة وكذلك معايير ووسائل قياس تلك النتائج وتقييمها.

وقد كانت استجابة الإدارة المعاصرة لتلك المتغيرات سريعة وإيجابية وتمثلت أهم أشكال استجابة الإدارة المعاصرة للمتغيرات فيما يلي:-

-تطبيق تكنولوجيا إعادة التصميم وإعادة الهندسة وإعادة الهيكلة للمنظمة وعملياتها Business Processes Reengineering, Restricting Of Every Thing.

-استخدام التكنولوجيا الحديثة وأهمها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة مرافق وأنشطة المنظمة وتطوير أساليب الأداء مسايرة للتكنولوجيا الجديدة.

-التركيز على مفاهيم وأساليب الجودة الشاملة Total Quality وهندسة القيم Values Engineering وتنمية العلاقات المتواصلة مع العملاء والمتعاملين Sustainable Relationships and Partnerships.

-إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وإتباع تقنيات تهدف إلى تعظيم العائد من الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية.

-إستراتيجيات تتعامل مع المتغيرات باعتبارها من طبيعة نظام الأعمال-وليست استثناء-وتفعيل منطق إدارة التغيير Change Management.

-الانخراط في السوق العالمي ومسايرة العولمة وتجنب الانعزال والتقوقع في السوق المحلي، مع الحرص على تأكيد الهوية الذاتية والصبغة المحلية كوسيلة للتميز في المنافسة العالمية.

-استيعاب مفاهيم (التميز) Excellence باعتباره الإستراتيجية الجديدة السائدة في مجالات الإدارة المعاصرة، والسعي نحو استكمال مقومات التميز طبقاً للمعايير العالمية.

ثانياً: إدارة التميز وتحديات الواقع الجديد:-

الإدارة هي المسئولة عن إنشاء وتشغيل وتنمية وصيانة مؤسسات الأعمال على المستوي العام والخاص، وتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية، وفي ضوء معطيات الواقع الجديد تواجه الإدارة عدداً من التحديات الأساسية عبر عنها عدد من الكتاب منهم بيتر دراكر Peter Drucker، والتي تختلف جذرياً عن اهتمامات الإدارة ومشكلاتها الحاضرة ويوضح دراكر مجموعة التغييرات التي أحدثها الواقع الجديد في فرضيات الفكر الإداري القديم على النحو التالي:-

أ-أن الإدارة هي العضو الحيوي في جميع المنظمات وهي العقل المحرك Management is the specific and distinguishing organ of any and all organizations.

ب-لا يوجد نمط تنظيمي واحد يعتبر الأفضل في كل الحالات The organization that fits the task الأمثل هو المناسب للمهمة.

ج-The task is to lead people الغايـة أن تـتمكن الإدارة مـن اسـتثمار قـدرات ومعارف كل فرد بالقيادة لا بالرئاسة.

ء-أسس الإدارة الجديدة هـي القـيم Values التـي يهـتم بهـا العمـلاء وتفضـيلاتهم لتوزيـع دخـولهم (The foundations have to be customer values and customer decisions on the distribution of their disposable income).

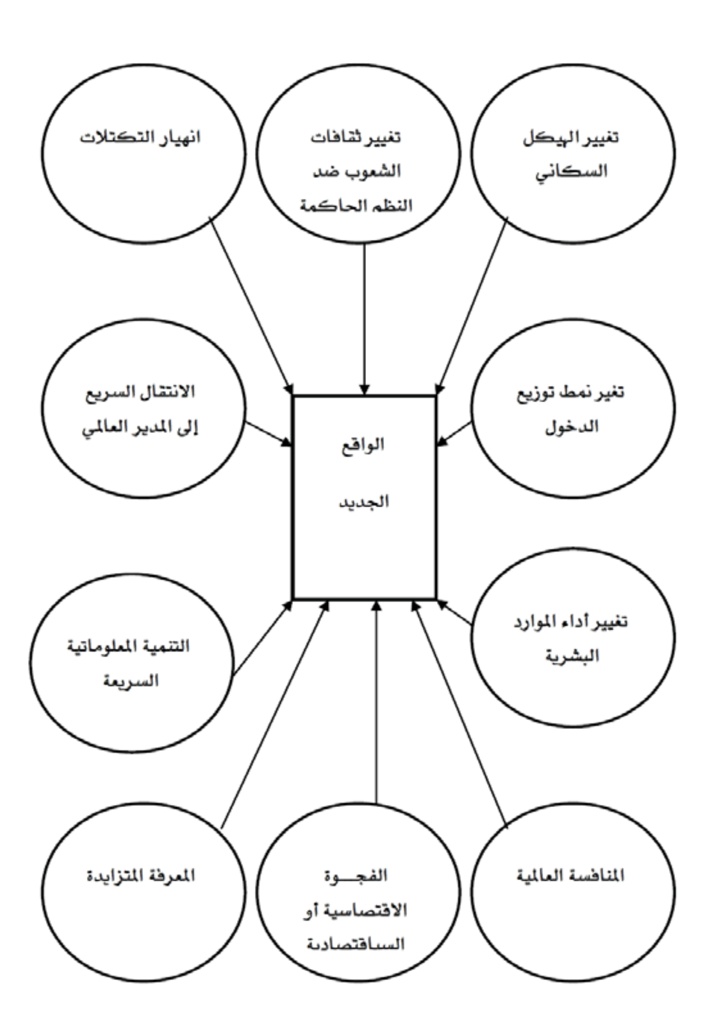
ه-يتحـدد نطـاق الإدارة عـلى أسـاس العمليـات والأنشـطة الاقتصـادية ويركـز عـلى تحقيق النتائج والأداء عبر سلسلة القيمة.

و-مهمـة الإدارة الأساسـية هـي تحديـد النتـائج المطلوبـة ثـم صـياغة كـل عمليـات المنظمة من أجل تحقيق تلك النتائج طبقاً للبيئة التي تعيش فيها المنظمة.

كما يطرح دركر مجموعة من القضايا-أو التحديات-التي ينبغي على الإدارة مواجهتهـا حتـى تـتمكن مـن معايشـة الواقـع الجديـد، وأن تكـون أساسـاً في بنـاء إستراتيجيتها من تلك التحديات ما يلي، وكما يوضحها التالي:-

الشكل رقم (4)

يوضح تحديات الواقع الجديد



انهيار التكتلات
تغيير ثقافات الشعوب ضد النظم الحاكمة
تغيير الهيكل السكاني
الانتقال السريع إلى المدير العالمي
الواقع الجديد
تغير نمط توزيع الدخول
التنمية المعلوماتية السريعة
تغيير أداء الموارد البشرية
المعرفة المتزايدة
الفجـــوة الاقتصاسية أو الساقتصادية
المنافسة العالمية

1-تغير الهيكل السكاني نتيجة انخفاض معدلات المواليد في العالم المتقدم.

2-تغير أنماط توزيع الدخل.

3-أهمية تحديد (الأداء) المطلوب من الموارد البشرية.

4-تنامي المنافسة العالمية.

5-تنامي الفجوة بين العولمة الاقتصادية والشرذمة السياسية.

6-التنمية المعلوماتية السريعة والمعرفة المتزايدة.

7-قضايا التغيير السياسي والاقتصادي السائدة عبر العالم.

8-الانتقال السريع إلى ظاهرة المدير العالمي دون المحلي.

9-التكتلات الاقتصادية وظاهرة الانهيار والتفكك على سبيل المثال الاتحاد الأوروبي ومنطقة اليورو.

ثالثاً: مهام إدارة التميز:-

تتبلور المهام الرئيسية لإدارة التمييز في العمل على تنمية وتدعيم أفكار ومفاهيم جديدة تتعامل بكفاءة مع ظروف هذا الواقع الجديد ومعطياته الحالية وتداعياتها المستقبلية وتتضح في الآتي:-

1-إدراك معني التحولات في نظام الأعمال العالمي، والإعداد للتعامل معها وفقاً للأسس والمعطيات العالمية وليست الأسس المحلية المعتادة.

2-السوق العالمي هو المجال الفعال لنشاط المؤسسة وليس السوق المحلية.

3-إدارة السوق المحلية بمفاهيم ومعايير السوق العالمية.

4-إتباع منهجية إدارية جديدة تقوم على إطار فكري متميز يوافق معطيات العصر.

5-التعامل بإيجابية مع مصادر التغيير واستشراف أوضاع المستقبل.

6-استيعاب التقنية المتجددة وتوظيفها في تطوير وتحديث العمليات والمنتجات من أجل التميز عالمياً ومحلياً.

7-توظيف التقنيات الإدارية الجديدة لبناء قدرات تنافسية أعلى وتوجيه الأداء نحو تحقيق النتائج المطلوبة من تلك التقنيات ما يلي:-

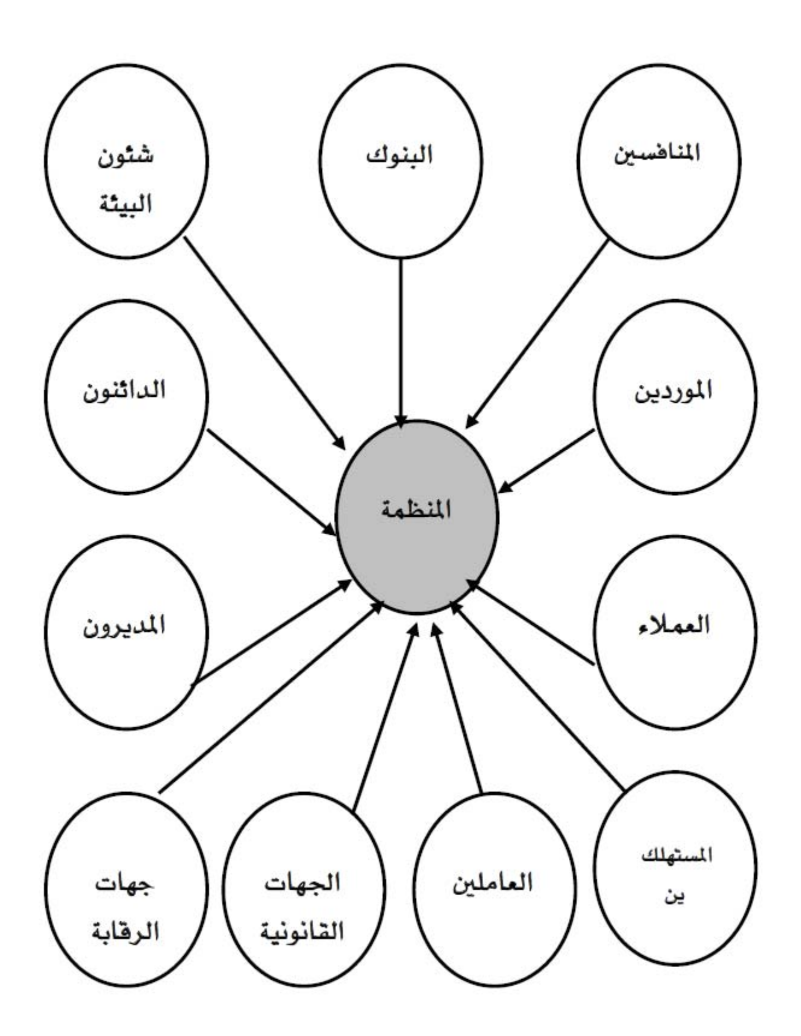
- الإدارة الإستراتيجية. Strategic Management
- الإدارة الموجهة بالسوق. Market-Driven Management
- إدارة التكنولوجية. Technology Management
- إدارة المعلوماتية. Information-Based Management
- إدارة المنافسة. Competition Management
- إدارة الجودة الشاملة. Total Quality Management
- الإدارة الكونية. Global Management
- الإدارة الموجهة بالوقت . Time- Based Management
- إدارة سلسلة التوريد . Supply Chain Management
- إدارة العلاقات مع العملاء . Management Customer Relationships
- الهندسة الإدارية . Engineering Management
- إدارة الأزمات . Crisis Management
- الإدارة الذاتية . Self Management
- الإدارة الخلاقة . Creative management

إن المهمة الأساسية للإدارة أن تحقق المنافع والعوائد والقيم التي ترضي كافة (أصحاب المصالح) في المنظمة Stakeholders وتحقيق النمو والتواصل والاستمرارية في خلق تلك المنافع والقيم ويشير تعبير (أصحاب المصالح) إلى تطور مهم في أسلوب تفكير الإدارة إذ لم تعد الإدارة أسيرة التفكير المتعلق في

مصالح أصحاب رؤوس الأموال والعمل على تعظيم المنافع العائدة إليهم في شكل أرباح وارتفاع قيمة حقوق الملكية، بل انطلقت للاهتمام (المتوازن) Balanced بمطالب فئات أخرى ذات مصلحة في نجاح المنظمة ونموها ويشاركون في تحمل أعباءها ويتحملون خسائرها ومشاكلها، وتضم تلك الطوائف من أصحاب المصلحة- فضلاً عن الملاك أصحاب رؤوس الأموال-، العاملين على اختلاف مستوياتهم، والعملاء والمستهلكين الذين يتعاملون في منتجات المنظمة، والموردين للسلع والخدمات وكافة الأطراف المشاركة في سلسلة التوريد Supply Chain للمنظمة من موزعين ووكلاء ومسئولي البنوك والمؤسسات المالية وغيرها ممن يقدمون خدمات تساعد المنظمة في تحقيق أغراضها، وكذلك المجتمع بأسره صاحب المصلحة الحقيقة في نمو المنظمات ونجاحها والداعم الحقيقي لوجودها بما يوفره من موارد وضمانات وقواعد تنظيم العلاقات بين المنظمات وبين غيرها من الكيانات المجتمعية ذات العلاقة.

شكل رقم (5)

العلاقة بين المنظمة وجمهور المتعاملين معها



شئون البيئة
البنوك
المنافسين
الدائنون
الموردين
المنظمة
المديرون
العملاء
جهات الرقابة
الجهات القانونية
العاملين
المستهلك ين

رابعاً: التوجهات الفكرية لإدارة التميز:-

في ضوء الممارسات الناجحة التي ابتكرها ووضعها ممارسون متميزون في مؤسسات متميزة سواء في قطاع الأعمال أو القطاعات الحكومية تتمثل التوجهات الفكرية لإدارة التميز فيما يلي:-

1-الاعتراف بأهمية السوق واتخاذه نقطة الانطلاق في كافة عمليات الإدارة والمنظمة، واعتباره المعيار الرئيسي للكفاءة الإدارية والقدرة التنظيمية المتميزة.

2-إدراك أهمية التعامل مع البيئية المحيطة باعتبارها المصدر الحقيقي لقدرة المنظمة على تحقيق التميز والتحليل المستمر ورصد ما بها من الفرص والمهددات.

3-قبول التغيير والتعامل مع المتغيرات ومتابعتها والتعامل معها بإيجابية ووضع منطلقات (التميز) في الاعتبار.

4-دقة اختيار الأهداف واتخاذها أساساً للتخطيط ومعايير لتقييم الأداء المتميز.

5-التعامل الكفء مع القيود والمحددات في المنظمة ورسم الاستراتيجيات الكفيلة بالقضاء عليها أو تحييدها بحيث لا تؤثر على فرص الإنجاز وتحقيق الأهداف.

6-تكوين الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وتوظيفها وصيانتها وتنميتها.

7-المواجهة النشطة والفعالة للمنافسة والعمل على رصد وتنمية القدرات المحورية وتوظيفها لبناء القوة التنافسية المتميزة للمنظمة.

8-السعي للتميز بالتطوير والابتكار واستثمار الإمكانات Enablers البشرية والمعلوماتية والمادية.

9-التخطيط لتحقيق التوازن والاهتمام المتعادل بين أهداف الربحية ومعالجة مشكلات المدى القصير من جانب، وبين أهداف النمو وتعظيم العائد على الاستثمار في المدى الطويل.

10-استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة وإدماجها في نسيج المنظمة وتنسيق توظيفها بالتكامل مع باقي عناصر منظومة الإنتاج، وإتباع منطق الإدارة الإستراتيجية في اختيار التقنيات الملاءمة.

11-إدماج عنصر الزمن في منظومة الإنتاج بحيث يكون الوقت المستغرق في الاستجابة لرغبات العملاء أقل ما يمكن، مع استمرار التعامل في الأسواق ومباشرة الساعة.

12-التكثيف المنظم للموارد والتركيز في المنافسة بكل الطاقات المتاحة للمنظمة لتعظيم الآثار الناتجة عن الأنشطة التنافسية وتحقيق التفوق على المنافسين.

13-اعتبار التنظيم بمكوناته المختلفة-من هياكل وعلاقات وصلاحيات ومسئوليات-وسائل تستخدمها الإدارة بتنويعات مختلفة متناسبة مع الظروف والتوجهات والأهداف.

14-تنمية منهجية إدارية تتبني النظرة الكلية والشاملة في تحليل المشكلات والبحث عن الحلول والتي تراعى الأبعاد المتعددة في أي قضية وتقيم التوازن بين اهتمامات أصحاب المصلحة في المنظمة.

15-تنمية العلاقات مع مؤسسات البحث العلمي والتطوير التقني وإقامة قدرات ذاتية في مجال التطوير المستمر لتقنيات الإنتاج والمنتجات، وتهيئة ثقافة تنظيمية تحابي الابتكار والإبداع وتشجع العاملين لتقديم إبداعاتهم الفكرية في جميع المجالات.

16-استيعاب أهداف ومفاهيم التميز Excellence والعمل على تهيئة البنية الإدارية والتنظيمية الأساسية لخلق المناخ الملائم لتحقق التميز وفق المعايير والمستويات العالمية قبل المحلية.

17-مباشرة الأنشطة من منطق أن العالم كله سوق مفتوح مباشرة كل العمليات من أي مكان وفي كل موقع في العمليات لا يحدها في ذلك سوى اقتصاديات النشاط.

18-الاستخدام الواعي والمخطط لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتنسيقها مع عناصر المنظمة البشرية والمادية لبناء وتنمية واستثمار القدرات التنافسية.

تلك كانت التوجهات الفكرية كما أوضحها د/على السلمي كما أكدت دراسته التوجهات التنظيمية كالآتي:-

أ-التخلص من القوالب التنظيمية الجامدة.

ب-اختيار الحجم المناسب للتنظيم.

ج-تنمية العمل الجماعي واستثمار فرق العمل المتكاملة.

ء-توزيع المسئوليات والصلاحيات بالتناسب مع المستوي المعرفي للأفراد.

ه-التركيز على الأنشطة ذات الميزة التنافسية والتي تحقق قيمة مضافة أعلى والتخلص من غيرها من الأنشطة.

ح-إعداد الهياكل التنظيمية لتعكس علاقات الأنشطة في تدفقات العمليات المختلفة Process-Based Structure وتجنب التنظيمات الوظيفية التقليدية Functional Structures.

خ-مراعاة التوازن التنظيمي بين تقسيمات وأنشطة ومستويات التنظيم والحرص على المتابعة المستمرة للأداء التنظيمي والتأكد من تواءم التنظيم مع مجمل عناصر المناخ الداخلي والخارجي وتوجهات الإدارة وأهدافها.

ر-العناية بتنمية نمط القيادة الإدارية المحابي للتغيير والمساند للعـامين ذوي المعرفـة والمؤيد لتمكينهم Empowering للمشاركة بفعاليـة في تحمـل المسـئوليات واتخـاذ القرارات.

* أهم الدراسات الحديثة في التوجهات الإدارية المتميزة:-

(1) دراسة Tapscot – Caston 1993:

قدم Tapscot & Caston فكرتهما الأساسية بـأن النقلـة الفكريـة المتميـزة في الإدارة سيكون أساسها تقنية المعلومات، وبنـاء عـلى ذلـك طرحـا وجهـة نظـرهما حول تأثير هذه التقنية في رفع أداء منظمات الأعمال وكيف سيتحول التنظيم بفعـل تقنية المعلومات إلى (التنظيم المتكامـل) The Integrated Organization بـترابط أجـزاءه و (التنظـيم الممتـد) The Extended Organization للخـارج بمعنـي التواصل مع الموردين وجهات التوريد المختلفة والاعتماد عليهم في أداء متميـز هـم أقدر وأكفأ في القيام بها.

(2) دراسة Lynda Greatton 2000:

وتناولت أهميـة المـوارد البشريـة للمـنظمات المعـاصرة باعتبـارهم الأصـول الأعلى عن باقي الأصول التي تتعامل فيها الإدارة ومن ثـم فهـي تقـدم إطـاراً لعمـل الإدارة المتميز يقوم على فروض أربعة هي:-

- الموارد البشرية بمهاراتها وخبراتهم أعظم وأهم الأصول.
- إدراك أهمية الموارد البشرية هي الإطار الفكري المتميز للعمل في المنظمات.
- أن استراتيجيات المـنظمات لا يمكـن تحقيقـا سـوى عـن طريـق المـوارد البشريـة المتميزة.
- أن تنمية اتجاه اسـتراتيجي للتعامـل مـع المـوارد البشريـة يتطلـب إقامـة حـوار واتصالات عبر كل مستويات وقطاعات التنظيم.

- تهدف لتميز العنصر البشري في المنظمة، وذلك من خلال بناء تحالف بين الإدارة والعاملين، وتوضيح الصورة المستقبلية المستهدفة، والفهم الواعي للقدرات المتاحة وأوجه النقص أو الضعف فيها، ثم رسم خريطة لنظام العمل، وأخيراً تتم نمذجة هذه الرؤية في نظم قابلة للتحقيق.

(3) دراسة برايس ووترهاوس كويرز 1999م:

قدمت (Price Water House Coopers) إطار للإدارة الجديدة محوره (العمل والتنفيذ) ACTION، واعتبار هذا الإطار طريقة جديدة في الإدارة في عصر ما بعد التغيير (a new way of managing in the post-change era) وتنهض تلك الطريقة على توضيح البعد التنفيذي العملي في كل محور من محاور عمل الإدارة وهي التخطيط، تدبير وتخصيص الموارد، القيادة، تنمية وتدعيم عناصر المنظمة، تحريك الموارد، توضيح الاتجاهات والإعلام بالنتائج وهكذا في جميع مسئوليات الإدارة يكون التركيز على أن تكون فعالياتها مصحوبة بالتنفيذ من أجل المخرجات المتميزة.

خامساً: مداخل إدارة التميز في التعامل مع الواقع الجديد:-

وأكدت دراسة أ.د/ على السلمي في أنه يمكن حصر المداخل الإدارية في التعامل مع ظروف الواقع غير المستقر والمتغير باستمرار فيما يلي:-

(1) المدخل الإستراتيجي The Strategic Approach:

أ- تتولى الإدارة العليا قيادة الشركة من خلال وضع الاستراتيجيات القائمة على تصور المستقبل وبناء الخطط والبرامج التي توصلها إلى الموقع الذي تتمناه في السوق المتميز.

ب- تهتم الإدارة بدراسة السوق وأحوال المناخ المحيط، وتحدد أهدافها لتكون لها الريادة في السوق.

ج-بعد هيكلة الشركة وتنظيم كافة فعالياتها في ضوء هذا الهدف الاستراتيجي.

ه-تركز الإدارة العليا على الأمور المهمة ذات الطبيعة الشاملة والمستقبلية، مع ترك الأمور التنفيذية للمستويات الإدارية المساعدة.

إن القيمة الأساسية لهذا المدخل هي في النظر إلى المستقبل والبحث عن فرص النمو في الأجل الطويل، ومن أهم الشركات العالمية التي تعمل وفق المدخل الاستراتيجي Dell Computer, Coca-Cola, Nestle.

(2) المدخل الإنساني The Human Assets Approach:

تعمل الإدارة العليا على مواجهة المتغيرات والظروف المتجددة في السوق والمناخ المحيط من خلال:

أ-بناء وتنمية قدرات الموارد البشرية ووضع الاستراتيجيات والبرامج الهادفة إلى تعميق مشاركتهم في تحمل المسئوليات واتخاذ القرارات.

ب-المعرفة الوثيقة والدقيقة لقدرات الأفراد ومهاراتهم وتوجهاتهم، وتعمل على إسناد الأعمال المناسبة لهم.

ج-خلق كيانات وفرق عمل متجانسة تنطلق فيها قدرات الأفراد للعمل دون حاجة للتدخل المباشر أو الرقابة الخارجية من قبل الرؤساء والمشرفين.

ء-للتدريب والتنمية المستمرة دور رئيسي في تفعيل طاقات ومهارات الأفراد.

وقد تبلور هذا المدخل في السنوات الأخيرة في شكل نظام متكامل لإدارة الأداء Performance Management ، كما تعتبر فلسفة التمكين Empowerment عنصراً رئيسياً في نجاح هذا المدخل من خلال تخويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية وانطلاق وتسمح لهم بالابتكار والتطوير وتحمل المسئوليات والمشاركة في النتائج المتميزة.

هـذا المـدخل يسـود بشـكل واضـح في شركـات الخـدمات التـي تعتمـد في نجاحها أساساً على علاقـة العـاملين بهـا مـع العمـلاء وأسـاليبهم في التعامـل معهـم Service Industries مثل شركات الطـيران وشركـات التـأمين ومؤسسـات الخـدمات العلاجية.

(3) المدخل المعرفي The Expertise Approach:

تعتمد الإدارة في هذا المدخل على:

أ-تكثيف استخدام المعرفة المتخصصة والخبرة العالية في بعض مجالات العمل.

ب-استثمار المعرفة والخبرة في تحقيق نقلة أساسية تميزها عن المنافسين.

ج-بالتعامل الإيجابي مع المتغيرات وظروف الواقع الجديد.

وبشكل أكثر تحديداً تكون الخبرات والتقنيات والبرمجيـات Software هـي أسـاس التركيـز في عمـل الشركـات ذات التوجـه المعـرفي، وتعتبرهـا أسـاس ميزاتهـا التنافسية مثال ذلـك مـثلاً مجموعـة شركـات صـناعة السـاعات السـويسرية الـذين اتحـدوا في تجمـع لمواجهـة شراسـة المنافسـة اليابانيـة انحسـار حصـة السـاعات السويسرية في السوق العالمي، حيث اعتمدت تلك الشركات المدخل المعرفي لتطـوير ساعة جديدة بمفهوم جديد يقدم للمستهلك خدمة جديدة ليس فقط التعرف عـلى الوقت بل أيضاً الزينة والتغيير المستمر في التصميم والألـوان، مـع تخفـيض التكلفـة والمحافظة على مستوي معقول من الجودة تمثل كل هذا في الساعة Swatch والتـي قامت في الأساس على الخبرة التقنية المتفوقة والتي اعتمـدتها الإدارة أساسـاً لمشروع شامل لإعادة صياغة صناعة الساعات السويسرية.

(4) المدخل التنظيمي The Structural Approach:

تعتمـد الإدارة في هـذا المـدخل فكـرة البنيـة التنظيميـة التحتيـة الكاملـة Organizational Infrastructure لتكون الأساس الصلب الذي تقوم عليه الشركة وتشمل تلك البنية:

أ-الهيكل التنظيمي.

ب-السياسات والنظم.

ج-الإجراءات التنفيذية لمختلف العمليات.

ء-تهتم الإدارة في هذا المدخل بتفصيل أساليب الأداء وبيان متطلباتهـا، وتكـون هـي الأساس في اختيار الأفراد وتوجيه أداءهم، ومراقبة انجازاتهم.

ويمكـن وصـف هـذا المـدخل بأنـه مـدخل شـائع في المـنظمات الحكوميـة بالدرجة الأولى، وإن كانت شركات ومنظمات أعـمال أيضـاً تلجـأ إليـه لوضـع أسـس يمكن الرجوع إليها والقياس عليهـا كـذلك يمكـن وصـف هـذا المـدخل بأنـه (الإدارة المنظومية) Systematized Management حيث تكون نظم العمل في مرتبة عالية من اهتمام الإدارة، وتنسق باقي عناصر الأداء البشرية والمادية وفق معطيـات هـذه الـنظم وتتمثـل في هـذا المـدخل قيمـة مهمـة هـي وجـود أسـس محـددة وقواعـد موضوعية لتحديد الأداء واتخاذ القرارات في مختلـف المواقـف مـما يجعـل التقيـيم ممكناً.

(5) المدخل التوفيقي The Integrative Approach:-

يأخذ هذا المـدخل مـن كـل المـداخل السـابقة بحسـب متطلبـات الموقـف ويسـتفيد مـن معطيـات المـداخل المختلفـة ويحـاول التوفيـق بينهـا وتعتمـد هـذا المدخل كثير من الشركات العالمية التي تتعامل في أسـواق ودول متعـددة بمـا يحـتم المرونة في النظم، والسرعة في اتخاذ القرارات، والتوافـق مـع الظـروف المحليـة، مـما

يجعل الإدارة تميل إلى ترك الحرية للمسئولين في مواقع العمل المختلفة لاختيار مدخل التعامل مع المتغيرات وتنسيق مواقفهم دون الالتزام بمدخل محدد سلفاً.

شكل رقم (6)

مداخل إدارة التميز في التعامل مع الواقع الجديد

(1) المدخل الإستراتيجي	(2) المدخل الإنساني	(3) المدخل المعرفي	(4) المدخل التنظيمي	(5) المدخل التوافقي
القيادة تصور المستقبل السوق هيكلة الشركة	-بناء قدرات الموارد البشرية -استراتجيات معرفية فرق عمل متجانسة	-المعرفة المتخصصة -الخبرات العالمية -تعامل إيجابي مع الواقع الجديد	-الهيكل التنظيمي السياسات النظم الإجراءات	يجمع بين المداخل السابقة

خلاصة القول يمكن التأكيد بأن إنتاج الفكر الإداري المتميز والمتجدد ليس وقفاً على الأكاديميين والمنظرين بل بالتفاعل مع الممارسين والخبرات والمهارات في الواقع العملي.

فطالما محاولات التطوير مستمرة والتحسين دائم فهناك دائماً على نفس الخط الفكر الإداري المتميز.

سادساً: مداخل تكوين الفكر الإداري للألفية الثالثة:-

بعد أن تناولنا مداخل إدارة التميز في التعامل مع الواقع الجديد يجدر بنا أن نستعرض مداخل تكوين الفكر الإداري المتميز للألفية الثالثة.

فمنها ما يقوم على دراسة تجارب الشركات الناجحة واستخلاص واستنتاج نموذج جديد للإدارة الجديدة.

ومنها ما يهتم بخبرات القادة الإداريين الناجحين كنموذج استرشادي وآخرون يركزون على تجارب الدول لمعرفة أسباب النجاح والفشل للقدرات التنافسية وجزء أخر ينادي بتكنولوجيا الإدارة وممارسات المديرين وفريق يقوم بدراسة القرارات الإدارية الكبرى والتي أثرت على شركات عالمية مثل جنرال إليكتريك وشركة وول مارت.. وغيرها من السياسات الإدارية المتميزة لمنظمات عالمية.

* مداخل الفكر الإداري المتميز للألفية الثالثة:-

شكل رقم (7)

يوضح مداخل الفكر الإداري المتميز للألفية الثالثة

الأول: التجارب الناجحة

- البناء الديمومة
- الأهداف المستقبلية
- الفكر الجديد
- العقيد الواضحة
- إدارة المتناقضات
- الأداء الأمثل
- الابتكارية
- مواجهة الأزمات
- الاتجاه نحو السوق العالمية

الثاني: القيادة الإدارية

- القيادة بالمثل
- تنمية إستراتيجية ناجحة
- فريق فعال
- توجيه كل العاملين
- ثقافة تنظيمية
- التحول إلى الربحية

الثالث: الإدارة المقارنة

- مناقشة تجارب الدول
- الاهتمام بالجودة
- تطوير المنتج
- الموارد البشرية
- القيادة
- أهداف بعيدة

الرابع: الأساليب الإدارية الحديثة

- الهندرة
- الجودة الشاملة
- الإدارة الإستراتيجية
- التميز

الخامس: القرارات الإدارية

- التأثير الواضح في حياة الشركات
- الفلسفة الإدارية
- المهارات الشخصية
- إدارك البيئة الخارجية
- استقراء المستقبل
- تحديد الفرص والتهديدات

* المدخل الأول : التجارب الناجحة:-

(1) التجارب الناجحة-والبناء للديمومة:

يرى أصحاب هذا المدخل أن بناء نموذج فكرى يعتمد للتطبيق إنما ينهض على دراسة النتائج والإنجازات التي تحققت على أرض الواقع أو الممارسات التي تقوم بها الشركات والمنظمات الناجحة.

وأن سر النجاح والاستمرار للشركات والمنظمات يكمن في الأمور الثلاثة التالية:-

(أ) التركيز على الديمومة:

أن تعمل الإدارة منذ البداية على تكوين وبناء الشركات الكبرى بغرض استمرارها، وليس مجرد إقامة شركات تحقق نجاحاً سريعاً ثم تختفي بعد فترة وجيزة.

(ب) العنصر البشري هو أساس التميز:

أن العامل الرئيسي في تحقيق الاستمرار والبقاء للشركات هو طبيعة البشر العاملين فيها ومدى ما يتمتعون به من دوافع للعمل والتطوير والإبداع إن العنصر البشري هو أساس ابتكار الأفكار والمنتجات والخدمات ونظم العمل وغيرها من عناصر المنظمة، وتطبيقها بكفاءة تسمح للمنظمة بالبقاء والنماء والتمييز.

(ج) أن تضع الإدارة موضع التطبيق مجموعة العناصر والتوجهات التي تميز الشركات الخلاقة ذات الرؤية Visionary Companies والقدرة على البقاء ولا يتطلب بالضرورة أن تنشأ لتحقيق أفكار كبرى، بل هي شركات تقوم لمباشرة أعمال عادية (خذ مثلاً شركة Wal-Mart) فهي مجرد شركة توزيع بالتجزئة مثل عشرات غيرها، ولكنها اختلفت وتميزت وتحقق لها نجاح غير عادي بفضل

فلسفة الإدارة ورؤيتها المتكاملة وبالتالي فإن إنشاء الشركات الكبرى ذات الرؤية لا يفترض ضرورة وجود القائد الإداري الملهم، بل يقوم على إدارتها مديرون عاديون ولكن يتميزون.

(ء) الرغبة في منظمة تبقى يشاركون العاملين معهم في الرأي، ويلتمسون الأفكار والنصائح من مصادر متعددة، لا يميلون إلى تركيز السلطات بل يلجئون إلى أنماط اللامركزية.

(ه) تنمية العمل الجماعي وبث روح الفريق بين العاملين مما يرتبطون بالسوق ويقتربون من العملاء ويشجعون التطوير والابتكار في النظم والأساليب مهتمين بالأهداف والغايات الأساسية للمنظمة.

(ز) الشركات الكبرى ذات الرؤية والتي حققت الاستمرار والبقاء لم تكن تسعي فقط إلى تحقيق أقصى الأرباح، بل كانت دائماً تعمل على تحقيق مجموعة متناغمة من الأهداف من بينها الربح، ولكنها أيضاً كانت تستهدف تحقيق غايات إنسانية ومجتمعية لخدمة أصحاب المصلحة المختلفين Stakeholders وليس أصحاب رأس المال فقط.

وطبقاً لهذا المدخل يرتكز الفكر الإداري الجديد على المحاور التالية:-

1-أن تكون الإدارة متفتحة وتتقبل الفكر الجديد، ولا تتمسك بمفاهيم ثابتة لا تتحول عنها، إن بناء الشركات الكبرى القادرة على البقاء يكمن في توفر القدرات الذاتية داخلها للحركة والتطور نتيجة انفتاح الإدارة.

2-تشجيع الأفكار وتطورها، وأن تتبني اتجاها محابيا لمشاركة أفراد المنظمة في توليد الأفكار ووضعها موضع التطبيق.

3-إدارة المتناقضات Paradoxical Management، وهي الإدارة التي تسعي لتحقيق أهداف وغايات تبدو متناقضة ومتعارضة، ولكنها تبذل الجهد وتبتكر الحلول للمضي قدماً في تحقيق نتائج مهمة ومطلوبة وهي في ذات الوقت

متضاربة ولعل أبرز أمثلة التناقض التي يجب على الإدارة التعامل معها هي ضرورات تلبية رغبات العملاء في الحصول على سلع وخدمات متميزة عالية الجودة وبأثمان منخفضة وشروط ميسرة، في ذات الوقت الذي تحتم فيه ضغوط المنافسة على الإدارة أن تستثمر أموالاً ضخمة في ابتكار وتطوير منتجات جديدة تستهلك موارد الشركة وتضعف من ربحيتها من وجهة نظر أصحاب رأس المال.

4-العقيدة الواضحة Clear Ideology تكون مرشداً لتوجهاتها ومعياراً لاتخاذ القرارات وبغض النظر عن محتوى العقيدة ذاته فإن وجود العقيدة ووضوحها لكافة المعنيين هو الأهم والأهم أن توضع العقيدة موضع التطبيق لا أن تكون مجرد وثيقة مكتوبة دون تفعيل والمقصود بالعقيدة الإدارية هي مجموعة القيم المحورية التي تؤمن بها الإدارة وتسترشد بها في عملها، وكذا الأهداف والغايات المحورية التي تسعي إلى تحقيقها Core Ideology= Core Values+Purpose.

5-القيم المحورية والهدف محققة بذلك عنصر (البقاء) و(الأصالة) فإنها تسعي إلى إحداث التطور والتقدم والنماء وذلك من خلال مجموعة آليات مهمة:-

أ-التركيز على تنفيذ أهداف ومشروعات كبرى تثير التحدي وتتطلب الاستعداد لتحمل المخاطر.

ب-تكوين ثقافة تنظيمية تشجع الأفراد المؤمنين بعقيدة الإدارة على الارتباط بالشركة والعمل فيها، والمحافظة على هؤلاء الأفراد وتوثيق الروابط بينهم كأنهم فريق واحد.

ج-تطوير التقنيات وتجربة الأساليب المختلفة لتحقيق الأداء الأمثل، والاحتفاظ فقط بالأساليب الناجحة التي تثبت جدارتها وكفاءتها في تيسير أمور الشركة.

ء-ترقية الكفاءات الإدارية والفنية من داخل أفـراد الشركـة، وتنميـة فـرص الكشـف عن تلك الكفاءات التي تؤمن بعقيدة الإدارة وتحترم تطبيقها.

ه-الالتـزام بمنهجيـة التطـوير المسـتمر لمسـتوى الأداء حتـى مـع تميـزه، بـل السـعي الدءوب للتطوير والارتقاء إلى مستويات أعلى وأفضل من الأداء.

(2) التركيز على الأهداف المستقبلية:

يـرى كينـي وآل ريـس (التركيـز لمسـتقبل Future Focus) كمحاولـة استكشاف مستقبل نظام الأعمال والإدارة مـن خـلال البحـث فـيما تقـوم بـه بعـض الشركات المتميزة من ممارسات لبناء هذا المستقبل عـلى بنـاء فكـرى متميـز يتبنـي نموذجاً واضحاً للشركات التي ستسـتطيع دخـول المسـتقبل والتعامـل معـه ويعتمـد النمـوذج الفكـري المقـترح عـلى مفهـوم (قـوة الاسـتمرار) Staying Power كحجـر الزاوية في نجاح أو فشل- ومن ثم بقاء أو اندثار-الشركات.

وتتميز الشركات ذات قوة الاستمرار بالسمات التالية:-

-التركيز Focus:

هو المصدر الحقيقي للقوة والذي يسمح للشركات بتوجيه مواردها وتفعيل جهودها بشكل أفضل كثيراً من الانتشار والتنوع وتبديد الجهود والموارد في مجـالات ومشروعات متعددة (أمثلة تلك الشركات Toyota, Nokia).

-الابتكارية Innovative:

أي تركيـز الشركـة في العنايـة بعملائهـا يـدفعها للبحـث في احتياجـاتهم ورغباتهم والسبق في ابتكار ما يحقق لهم تلك الرغبـات حتـى قبـل أن يفكـروا هـم فيها.

-القابلية للتطور Protean:

البحـث عـن الجديـد مـن التقنيـات والآليـات مـع المحافظـة عـلى القـيم والغايات المحورية (يذكرنا هذا بفكرة "بنيت لتبقى").

-القدرة على مواجهة الأزمات:

إن التركيز والابتكارية والقابلية للتطور وإن كانت خصائص ضرورية تمكن الشركة من فرص النجاح، إلا أنها لا تضمن تحقيق النجاح نتيجة لما قد ينشأ من عقبات أو معوقات تعود إلى الظروف المحيطة (المنافسون، العملاء الحكومة...) لذا تبقى القدرة على مواجهة الشدائد واتخاذ القرارات الصحيحة في مواجهتها خاصية لازمة للشركات.

- التوجه نحو العولمة:

والتعامل في السوق العالمي باعتباره الحقيقة الواضحة التي يجب التعامل معها بجرأة نظراً للفرص الكبيرة التي تتيحها للشركات.

ولعلنا نطرح هنا إشكالية تعاني منها شركات القطاع الخاص المصري الجديد والتي تتمثل في كيانات قام على إنشاءها نفر من رجال الأعمال الجدد تحت مسمي (مجموعة شركات فلان) وتشير هذه الإشكالية إلى ولع رجال الأعمال الجدد في مصر بتكوين الإمبراطوريات من خلال إنشاء أكبر عدد من الشركات تزاول أكبر مجموعة من الأنشطة وخاصة رجال الأعمال الذين أدخلوا أنفسهم بالسياسة لتحقيق المزايا الخاصة والسريعة لمصالحهم بما يؤثر على التركيز والابتكارية.

ولعل التباين في أنشطة تلك المجموعات يدلل على خطورة الاستمرار في هذا الاتجاه، فنجد إحدى المجموعات تضم شركات تعمل في مجالات التنمية العقارية، إنشاء وتشغيل مدينة للملاهي والتسلية، إنشاء وتشغيل دور العرض السينمائي، إنتاج وتوزيع الأجهزة الإلكترونية، شراء وإدارة نادي رياضي وفريق لكرة القدم، إنشاء وتشغيل مركز تسوق لتجارة التجزئة، ثم أخيرا إنشاء وإدارة

قناة تليفزيونية فضائية والملاحظ أن أغلب تلك الأنشطة لا يبدو أنها تحقق الأربـاح المستهدفة لذا نرى تلك المجموعة تسرف في الإعلان عنها بشكل واضح.

المدخل الثاني: مدخل القيادة الإدارية:-

يتخذ المدخل الثاني وسيلته لبناء نموذج الفكر الإداري الجديـد مـن تحليـل أفكار وتوجهات مجموعات المديرين النابهين الذين حققوا نتائج بـاهرة في شركـاتهم والذين تم اختيارهم بناء على تحليل متكامل لأداء الشركات التـي يرأسـونها لترشـيح من يعتبرونهم أحسن القادة الإداريين.

وتتضـح خصائص القائد الإداري الناجح كما حددها (توماس وجيمس) فيما يلي:-

1- أن تكون الشركة (الشركات) التي يرأسها حققت نتائج مالية قوية على مدى فترة زمنية ممتدة.

2- أن يبدي مهارات إستراتيجية ورؤية مستقبلية واضحة.

3- أن يثبت أنه قادر على مواجهة الصعاب والتعامل الإيجابي مع التحديات.

4- أن يتمتـع بقـدرات تنظيميـة عاليـة ومهـارات فائقـة في التعامـل مـع المـوارد البشرية.

5- أن يتمتع بشخصية مستقرة ومتوازنة.

6- أن يتمتع ويثبت تميزه بخصـال رجـال الأعـمال Entrepreneurship والقـدرة على الريادة والمبادرة Pioneering.

7- أن يكون قد حقق تأثيراً واضحاً على مجتمع الأعمال أو الصناعة أو المجتمع.

8- أن يكون صاحب تاريخ في فتح الفرص أمام المبتكرين والمجددين في الشركـات التي يرأسها.

9- أن يكون له بصمات واضحة في تأكيد الاهتمام بخدمة العملاء والإدارة من منطق التوجه بالسوق.

10- أن يؤمن بأهمية خدمة المجتمع والقدرة على استيعاب المتناقضات الناشئة عن اختلاف الرغبات والتوجهات المجتمعية.

* فكر القائد الإداري في الألفية الثالثة:-

(1) أن يكون للقائد الإداري (فكرة واضحة) عما يجب أن يحققه سواء أطلق عليها اسم الإستراتيجية أو الرؤية أو غير ذلك من المسميات.

(2) أن يكون التركيز ليس فقط على السوق المحلي وإنما على أساس عولمي Global، وبصورة قاطعة أن تكون المنظمة هي الوحيدة التي يحتاجها العميل لتشبع كل رغباته واحتياجاته.

(3) التركيز على التحول من الخسائر إلى تحقيق الأرباح، ويعتمد هذا المحور على تخفيض التكاليف، والتخلص من الوحدات الخاسرة، وإلغاء الوحدات والجانب الآخر من إستراتيجية تحقيق الأرباح هو حسن استثمار نقاط القوة والمميزات التي تتمتع بها الشركة لتنمية الإيرادات.

(4) التركيز على إعادة تخطيط التدفق النقدي لتحقيق فائض نقدي Positive cash flow وذلك بإعادة هيكلة التمويل وضبط العمليات Streamlined Operations وترشيد العمليات الوجستية.

(5) تحسين وتطوير الأداء، وذلك بالالتزام بالأداء في الوقت ودقة المواعيد، وتحسين جودة المنتجات والخدمات.

(6) خلق ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على الشعور بوحدة المصير بين كل العاملين في الشركة (We all were going to win, or nobody would) .

(7) أن يكون على اتصال وثيق بتفاصيل العمل، وأن يكون أكثر تفاعلاً مع مختلف العناصر في الشركة من عاملين ومتعاملين.

(8) أن يعمل على تنمية فرق العمل وتكوين الموارد البشرية ممن يملكون مهارات الاتصال والعمل مع الآخرين، فضلاً عن المهارات الفكرية والذهنية.

(9) أن يشرك العاملين في التعرف على أهداف الشركة وتوجهاتها.

* أسس إدارة التميز في الألفية الثالثة:-

1- العيش بكرامة والقيادة بإعطاء المثل.

Live with integrity and lead by example.

2-تنمية إستراتيجية ناجحة.

Develop a winning strategy or (big idea).

3-بناء فريق إداري فعال.

Build a Great Management team.

4-شحذ معنويات العاملين لتحقيق الأهداف الكبرى.

Inspire Employees to achieve greatness

5-بناء تنظيم مرن ومتكيف مع الظروف.

Create a Flexible, Responsive Organization.

المدخل الثالث: الإدارة المقارنة (دولياً):-

يتناول المدخل الثالث قضية الفكر الإداري ونماذج الإدارة التطبيقية من خلال مناقشة تجارب الدول ومقارنة دور الإدارة في تحقيق النجاح أو الفشل للدول ذاتها.

على سبيل المثال الإدارة في اليابان-وكذا في أمريكا:

ويشير مايكل بورتر أستاذ الإدارة بجامعة هارفارد إلى مناقشة العرض الخاص بنموذج الإدارة الياباني الذي اعتمدت عليه الشركات اليابانية لتحقيق طفرتها في الأسواق العالمية ويقوم هذا النموذج على دور رئيسي للحكومة

اليابانية في دعم وتوجيه ومساندة الصناعات اليابانية ويتضمن المحاور التالية:-

1-دور نشـط وفعـال للحكومـة المركزيـة يتمثـل بالدرجـة الأولى في وزارة التجـارة والصناعة MITI.

2-التركيـز عـلى صـناعات رائـدة لهـا الأولويـة والارتكـاز عليهـا في تحقيـق التنميـة الاقتصادية.

3-تنمية الصادرات بعنف ومساعدات حكومية واضحة.

4-نظـام تفصـيلي للإرشـاد الحكـومي لتلـك الصـناعات يقـوم عـلى الموافقـة عـلى احتياجاتها وتنظيمها بكثير من القواعد.

5-حماية السوق المحلي من الواردات الأجنبية على أساس اختياري.

6-فرض قيود على دخول الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

7-التساهل في تطبيق قواعد منع الاحتكار.

8-إعادة هيكلة الصناعة اليابانية بمبادرات وتوجيهات من الحكومة.

9-دعم الحكومة وإقرارها لقيام الاحتكارات أو الاتفاقات الاحتكارية بين مجموعـات الشركات اليابانية.

10-أسواق مالية منظمـة ومقيـدة مـن قبـل الحكومـة، ومجـال ضـيق لحركـة إدارة الشركات في التعامل في تلك الأسواق.

11- دعـم وتمويـل الحكومـة لمشروعـات البحـوث والتطـوير Research & Development.

12-تطبيق فعال للسياسات الاقتصادية الكلية Macroeconomic Policies.

وهنـاك دراسـة تحليليـة لعشريـن صـناعة تنافسـية يابانيـة، حيـث يؤكـد البـاحثون أنهـم لم يجـدوا في تلـك الصـناعات الناجحـة تنافسـياً دور واضـح للحكومة ونموذج الدعم المشار إليه ويضيف الباحثون أنه على عكس المفهـوم فقـد

كان تدخل الحكومة ودعمها لمشروعات البحوث والتطوير واضحاً في الصناعات اليابانية الأقل قدرة تنافسية والأضعف في الأسواق الخارجية ويصبح السؤال المهم إذن: (إذا لم يكن للدعم الحكومي تأثير في نجاح وتنافسية الصناعات اليابانية، فما هو السبب وراء ذلك النجاح والقوة التنافسية العالية التي أقلقت الصناعات الأمريكية وهددتها لفترة طويلة؟).

يؤكد الباحثون أن السر في قدرة اليابان التنافسية يكمن بالدرجة الأولى في نموذج الإدارة الذي اتبعته الشركات اليابانية The Japanese Corporate Model والذي يقوم على العناصر التالية:-

1-الاهتمام بالجودة العالية وخفض التكلفة.

2-الاتجاه لتطوير مجموعات كبيرة من نماذج المنتجات بمواصفات متعددة.

3-إتباع نظم الإنتاج المرنة التي ابتدعتها في الأساس شركة تويوتا The Lean Manufacturing System ويقوم هذا النظام على مجموعة التقنيات الرئيسية التالية:-

-نظام إدارة الجودة الكاملة.

-نظام التطوير المستمر.

-الإنتاج للعميل مباشرة Just-in-time manufacturing.

-التصميم الكفء للمنتجات.

-العلاقات الوثيقة مع الموردين.

-نظم الإنتاج المرن Flexible Manufacturing.

-سرعة تطوير وإنتاج المنتجات وتقصير الوقت بين التصميم والإنتاج والطرح في الأسواق Rapid cycle time.

4-التعامل مع الموارد البشرية باعتبارها من أهم الأصول في الشركة Employees as Assets.

5-تطبيق فكرة علاقات العمل الدائمة حيث يرتبط العمال بشركاتهم بصفة دائمة.

6-القيـادة القائمـة عـلى الاتفـاق والتوافـق Leadership by Consensus وإشراك العاملين في حلقات الجودة وغيرها من آليات المشاركة الجماعيـة في حـل المشـكلات وتطوير الأداء.

7-تكوين شبكات قوية من الشركات والجهات المتعاونة معها مثل البنوك والمـوردين والموزعين وغيرهم.

8-السعي لتحقيق أهداف بعيدة المدى، وليس الاقتصار على الأهداف العاجلة.

9-الميل إلى التنويع بالدخول في الصناعات ذات احتمالات النمو العالية.

وتؤكد دراسة أ.د/على السلمي على أنه بالرغم من النتائج الإحصـائية التـي توصل إليها بورتر وزميلاه والتي تصب في خانة أن النمط الحكومي الداعم للصـناعة لم يحقق أهدافه في حالة اليابان، ومن ثم فهم يحذرون الدول التي تتجـه إلى الأخـذ بالنموذج الياباني، ويشيرون أن النمط الأمريكي القـائم عـلى عـدم تـدخل الدولـة في النشاط الاقتصادي هو الأفضل، إلا أننا نرى وجـوب تـدارس الـنمط اليابـاني والأخـذ بنموذج مشابه من أجل تخطيط ودفع التنميـة الاقتصـادية في مصر، وعـدم الركـون فقط إلى مبادرات القطاع الخاص وحركة السوق كمحركات للتنميـة الوطنيـة ولعـل حالات الركود وانخفـاض معـدل النمـو الاقتصـادي وضـعف القـوى الشرائيـة وقلـة السيولة واضـطراب أسـواق النقـد الأجنبـي وتراخـي الصـادرات وانفـلات الـواردات وغيرها من مظاهر الضعف الاقتصادي العام تدل بشكل واضح عـلى الآثـار السـالبة التي تولدت عن انسحاب الحكومـة في مصر في عمليـة إدارة التنميـة وقيـادة حركـة الاقتصاد الوطني.

المدخل الرابع: مدخل الأساليب الإدارية الحديثة:-

يعتمد المدخل الرابع في تنمية نموذج الفكر الإداري الجديد على طرح مجموعة من التقنيات الإدارية الواعدة التي يكون الاعتماد عليها أساساً في اكتساب القدرات التنافسية وتحقيق نتائج وإنجازات باهرة ومنها:

- إعادة الهندسة. The Reengineering Model
- إدارة الجودة الكاملة. Total Quality Management
- الإدارة الإستراتيجية Strategic Management
- إدارة التميز Excellence Management

وبرغم النجاح النسبي لبعض هذه النماذج وأيضاً الفشل النسبي لها، إلا أن محاولات إنتاج نماذج جديدة لا تزال تتوالى وتعتبر واحدة من أهم هذه المحاولات محاولة إدماج الفكر الاقتصادي في هيكل العمليات الإدارية وتطوير مبادئ المحاسبة التقليدية لتعكس هذه المفاهيم الاقتصادية والمشكلة التي تواجه الشركات ومؤسسات الأعمال في أنها نتيجة انفصال الإدارة عن الملكية وسيادة الفكر المحاسبي التقليدي فالجانب الأول من المشكلة أنه برغم تعدد أصحاب المصلحة في مؤسسات الأعمال ومنهم أصحاب رأس المال والمديرين والعاملين والموردين وغيرهم ممن ترتبط مصالحهم بالشركة أو المؤسسة، إلا أن السيطرة كلها تكون في أيدي المديرين المحترفين الذين يديرون تلك الشركات وفق رغباتهم وتوجهاتهم ولإرضاء أهدافهم في النجاح والشهرة، وأيضاً تحقيق الرواتب والمكافآت ومستويات الدخل العالية، وفي كثير من الأحيان تتضارب مصالح هؤلاء المديرين مع مصالح حملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصلحة، ولكن القوة والسيطرة هي للمديرين الذين يغلبون مصالحهم الخاصة.

ومن هنا تظهر الزاوية الأخـرى للمشـكلة، إذ أن حملـة الأسـهم لا يجـدون وسيلة للتعرف على أوضاع الشركات التي يساهمون فيها إلا من خلال الاعتماد عـلى القوائم المالية التي يعدها مراقبو حسابات تلك الشركـات وتبـين الأصـول والخصـوم وما حققته من أرباح أو خسائر.

ولكن المعـايير التـي يعتمـدها المحاسـبون التقليـديون ليسـت فقـط غـير دقيقـة في التعبير عن الواقع الصحيح للشركات والأداء الفعلي، بل هي أكـثر مـن ذلـك مضـللة ربما يعزي ذلك للآتي:-

1- اعتبار نفقات البحث والتطوير من النفقات الجارية التـي يـتم تحميلهـا عـلى السنة المالية التي أنفقت فيها مما يؤدي إلى تقليل أرباح تلك السـنة وزيـادة أربـاح السنوات التالية ولكن نفقات البحث والتطوير تعتبر من النفقات الاسـتثمارية التـي لا تظهـر أثارهـا في سـنة واحـدة ولا يجـوز تحميلهـا عـلى سـنة واحـدة، بـل يجـب معاملتها معاملة الاستثمار الذي يضاف إلى الأصـول في الميزانيـة يـتم اسـتهلاكه عـلى فترة حياة المشروع الاستثماري.

2- نفقات الحملات الإعلانية والتسويقية على أنها مصروفـات تخصـم مـن أربـاح الحملات الإعلانية والتسويقية على أنها مصروفات تخصم من أرباح السنة التـي تـم فيها الإعلان، بينما هي أيضاً من نـوع النفقـات الاسـتثمارية التـي ينبغـي معالجتهـا كمصروفات البحوث والتطوير.

3- تسجيل الأصول إما بسعر التكلفة أو القيمة السـوقية أيهـما أقـل ومثـل هـذا الأسلوب لا يظهر حقيقة قيمة الأصول، ومن ثم قيمة الشركـة ففـي أوقـات النشـاط الاقتصادي وارتفاع الأسعار تبدو الأصـول بأقـل مـن قيمتهـا الحقيقيـة حيـث تظهـر بسعر التكلفة مخصوماً منه الاستهلاك.

لـذا ينبغـي ضرورة إعـداد إسـتراتيجية واضـحة للشركـة وتطـوير هياكلهـا التنظيمية وإعداد نظم العمل فيها بشكل صحيح قبل البدء في تطبيق مبادئ الإدارة الاقتصادية كما ينبغي أن تأخذ الشركة بـالمفهوم الكامـل لـلإدارة الاقتصـادية ولـيس جزء منه فقط، ويشمل هذا المفهوم ثلاثة نظـم متكاملـة، نظـام لقيـاس الأداء وفـق مبادئ اقتصادية سليمة Measurement System، ونظـام لـلإدارة Management System يستهدي بأفكار القيمة الاقتصادية المضـافة في اتخـاذ القـرارات والمفاضـلة بـين البـدائل، ونظـام الرواتـب وحـوافز الإدارة العليـا Incentive System يـربط العوائد والدخول التي يحصلون عليهـا بالقيمة الاقتصادية المضافة، هذا مـا يوضـحه نظام EVA.

إن الأخذ بمفهوم الربح الاقتصادي وهو التعبير الدقيق عما تشير إليه فكـرة EVA يؤدي إلى ضرورة مراجعة كل ما تقوم بـه الإدارة مـن أنشـطة وإعـادة تقيـيم جدوى المشروعات والمنتجـات وغيرهـا مـن الفعاليـات في ضـوء القيمـة الاقتصـادية المضافة من كل منها.

المدخل الخامس: مدخل دراسة القرارات الإدارية:-

دراسة القرارات الإدارية المهمـة التـي أحـدثت تـأثيرات واضـحة في أوضـاع الشركات والمؤسسات، ومحاولة استنتاج الدروس والعبر بما يمكـن تصـويره عـلى أنـه نموذج للفكر الإداري قابل للتطبيق في مواقع أخرى.

تلك القرارات التي أدت إلى نشـأة صـناعات جديـدة بالكامـل، أو سـاهمت في تصحيح أوضاع شركات وتمكينها من الانطلاق والنمو وهكذا، وفي جميـع الأحـوال فإن القرار الإداري هو محصلة لتفاعـل مجموعـة العوامـل الرئيسـية الفاعلـة في أي منظمة والظروف المحيطة بها ويعتبر مدخل اتخـاذ القـرارات أحـد المـداخل المهمـة

في تطـوير الفكـر الإداري إذ يركـز عـلى أهميـة التكامـل والانسـجام بـين المحـاور اللوجستين في المنظمة.

* محاور نموذج القيادة:-

1-الفلسفة الإدارية التي تحكم تفكير القيادات الإدارية.

2-المهارات والقدرات الشخصية لمتخذي القرارات.

3-التحليل والإدراك للظروف المحيطة وما بها من فرص أو معوقات.

4-استقراء المتغيرات المتوقعة واحتمالات حدوثها.

5-الإمكانيات والمعوقات التي توجد داخل المنظمة.

هكذا تلعـب القـرارات الإداريـة دوراً مهـما يـترجم جميـع فعاليـات الإدارة ويحدد النتائج النهائية التي يمكن التوصل إليها لتحديد مصير النشاط أو الصناعة أو المجموعة بكاملها.

الفصل الخامس

إدارة التميز من التقليدية إلى الإلكترونية

أولاً: التدريب والتعليم الإلكتروني.

ثانياً: الإدارة الرقمية.

ثالثاً: الحكومة الإلكترونية.

رابعاً: الشركة الإلكترونية.

الفصل الخامس

إدارة التميز من التقليدية إلى الإلكترونية

أولاً: التدريب والتعليم الإلكترونية E-training-edu:-

مقدمـة:

التعليم مثل غيره من الخـدمات تبحـث عـن نسـخة الكترونيـة لـه في ظـل مجتمـع الكـتروني (e-Sicuety) يتميـز بخـدمات الكترونيـة مـن تجـارة الكترونيـة وحكومة الكترونية.. إلخ، ولأن نظام التعليم يبحـث دائمـا عـن أدوات وطـرق تعلـم جديدة، لكي يتبناها داخل نظامه، لتحسين عمليـة الـتعلم والتـدريب فقـد وجـد أن إحدى تلك الأدوات الأكثر تقدما هي التعليم الإلكتروني، الـذي انـتشر كـأداة حديثـة ومهمة من خلال انتشار الإنترنت وحاليـاً يوجـد العديـد مـن المراكـز التعليميـة (في الجامعات والمؤسسـات الكبـيرة، التـي تعتمـد عليـه كوسـيلة تعلـيم مرنـة، وكـذلك كوسيلة تدريب عن بعد.

ويمكن أن يتم تأسيس التعليم الالكتروني على قاعـدة CD Rom، أو شـبكة مـا، أو حتـى عـبر الانترنـت، ويمكـن أن يتضـمن نصوصـاً مكتوبـة، وأفـلام فيـديو وتسجيلات صوتية وبيئات حية أو افتراضية.

تكمن نوعية التعليم الالكتروني كما هو حال كـل أنـواع التعلـيم الأخـرى في مضمونة وطرق إيصاله، حيث يمكن للتعليم الالكتروني أن يعاني العديد من المخـاطر مثله مثل التدريب وتتمثل هذه المخاطر في الملل الذي يصيب الأفـراد وعـدم تـوافر الفرصـة للتفاعـل، لكـن جماليـة التعلـيم الالكـتروني بكـل الأحـوال تكمـن في أن البرمجيات الجديدة تتيح إنشاء بيئات فعالة للغاية.

* أساليب التدريب الالكتروني:

(1) المتزامن Synchronous:

المدرب والمتدربون يتواجدون بنفس الوقت ويتواصلون مباشرة ولكن ليس بالضرورة بالتواجد الفيزيائي بنفس المكان.

(2) وغير المتزامن unsynchronous:

ليس ضرورياً أن يتواجد، المدرب والمتدرب بنفس الوقت أو نفس المكان، مثل استخدام الإميلات ومنتديات النقاش... إلخ.

* فوائد التدريب الإلكتروني:-

من أهم مزايا ومبررات وفوائد التدريب الإلكتروني ما يلي:

1- زيادة إمكانية الاتصال بين المتدربين فيما بينهم، وبين مراكز التدريب والمؤسسات:

وذلك من خلال سهولة الاتصال ما بين هذه الأطراف في عدة اتجاهات مثل مجموعات النقاش، البريد الإلكتروني، غرف الحوار، ويرى الباحثون أن هذه التقنيات تزيد وتحفز المتدربين على المشاركة والتفاعل مع المواضيع المطروحة.

2-المساهمة في وجهات النظر المختلفة:

المنتديات الفورية مثل مجموعات النقاش وغرف الحوار تتيح فرص لتبادل وجهات النظر في المواضيع المطروحة مما يزيد فرص الاستفادة من الآراء والمقترحات المطروحة ودمجها مع الآراء الخاصة بالمتدرب والمتعلم مما يساعد في تكوين أساس متين وتتكون عنده معرفة وآراء قوية وسديدة وذلك من خلال ما اكتسبه من معارف ومهارات عن طريق غرف الحوار والنقاش والتواصل الإلكتروني.

3-الإحساس بالمساواة:

تتيح أدوات الت دريب الإلكتروني لكل فرد فرصة الإدلاء برأيـه في أي وقـت ودون حرج، خلافاً لقاعات التدريب التقليدية التي تحرمه من هذا الميزة إما لسـبب سوء تنظيم المقاعد، أو الخجل، أو غيرها من الأسباب، حيث يمكن للفرد إرسال رأيـه وصوته من خلال أدوات الاتصال المتاحـة مـن بريـد إلكـتروني ومجموعـات النقـاش وغرف الحوار، هذه الميزة تكون أكثر فائدة لدى المتدربين والأفـراد الـذين يشـعرون بالخوف من المشاركة.

4-سهولة الوصول إلى المدرب:

هناك سهولة كبيرة في الحصول على المـدرب والوصـول إليـه في أسرع وقـت وذلـك خـارج أوقـات العمـل الرسـمية، لأن المتـدرب أصـبح بمقـدوره أن يرسـل استفساراته للمدرب من خلا البريد الإلكتروني، وهذه الميزة مفيدة وملائمـة للمـدرب أكثر بدلاً من أن يظل مقيداً في مكانه وتكـون أكـثر فائـدة للـذين تتعـارض سـاعات عملهم مع الجدول الزمني للمدرب أو عند وجود استفسـار في أي وقـت لا يحتمـل التأجيل.

5-المرونـة:

من الممكن تلقي المادة العلمية بالطريقة التـي تناسـب الفـرد فمـنهم مـن تناسبه الطريقة المرئية، ومنهم من تناسبه الطريقة المسموعة أو المقروءة، وبعضـهم تتناسب معه الطريقة العملية.

6-الاستمرارية على مدار الـ 24 ساعة:

توفر المناهج طوال اليوم وفي كل أيام الأسبوع (24 ساعة في اليوم 7 أيـام في الأسبوع).

هذه الميزة مفيدة للموظفين الذين يقضون ساعات نهارهم في العمل أو الذين يرغبون بالتدريب في وقت معين صباحاً أو مساءً، كذلك للذين يتحملون أعباء ومسئوليات شخصية، فهذه الميزة تتيح للجميع التعلم والتدريب في الزمن الذي يناسبهم.

7- عدم الاعتماد على الحضور الفعلي:

لابد للمتدرب من الالتزام بجدول زمني محدد ومقيد وملزم في العمل الجماعي بالنسبة للتدريب التقليدي، أما الآن فلم يعد ذلك ضرورياً لأن التقنية الحديثة وفرت طرق للاتصال دون الحاجة للتواجد في مكان وزمان معين.

8-تقليل الأعباء الإدارية:

تقليل الأعباء الإدارية التي كانت تأخذ منه وقتاً كبيراً في كل محاضرة، فقد أصبح من الممكن إرسال واستلام عن طريق الأدوات الإلكترونية مع إمكانية معرفة استلام المتدرب لهذه المستندات، كما وفر أدوات التقييم الفوري التي تمكن المدرب من اعتماد طرق متنوعة لبناء وتوزيع وتصنيف المعلومات بصورة سريعة وسهلة لتقييم وتطوير أداء الفرد المتدرب أو الطالب المتعلم.

9-تخفيض التكاليف:

حيث يؤدي الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية إلى تخفيض تكاليف التدريب من خلال اختصار القاعات الصفية وتجهيزاتها والخدمات المتنوعة التي يجب توفيرها، وأيضاً تقليص حجم العمل في المؤسسة من خلال توفير أدوات تقوم بتحليل الدرجات والنتائج والاختبارات وكذلك وضع إحصائيات عنها وإرسال ملفات الأفراد وحفظها واسترجاعها مما ينعكس على خفض تكاليف التدريب.

10- ملاءمة مختلف أساليب التدريب والتعليم:

بما يتيح للفرد الذي يعاني من صعوبة التركيز وتنظيم المهام الاستفادة من المادة وذلك لأنها تكون مرتبة ومنسقة بصورة سهلة وجيدة والعناصر المهمة فيها محددة.

11-المساعدة الإضافية على التكرار:

وهي ميزة إضافية عن طريق التدريب في حالة رغبتهم بالتعبير عن أفكارهم إذ يمكنهم وضع هذه الأفكار في جمل معينة مما يعني أنهم أعادوا تكرار المعلومات التي تدربوا عليها بأسلوب استعداد الفرد للامتحان والتقويم.

التعليم الإلكترونيE-teaching:-

تعني عبارة التعليم الإلكتروني، أسلوب وتقنيات التعليم المعتمدة على الإنترنت لتوصيل وتبادل الدروس ومواضيع الأبحاث بين المتعلم والمعلم والتعليم الإلكتروني مفهوم تدخل فيه الكثير من التقنيات والأساليب، فقد شهد عقد الثمانينيات اعتماد الأقراص المدمجة CD للتعليم كن عيبها كان واضحاً وهو افتقارها لميزة التفاعل بين المادة والمعلم والمتعلم أو المتلقي، ثم جاء انتشار الإنترنت مبرراً لاعتماد التعليم الإلكتروني المباشر على الإنترنت، وذلك لمحاكاة فعالية أساليب التعليم الواقعية، وتأتي اللمسات والنواحي الإنسانية عبر التفاعل المباشر بين أطراف العملية التعليمية ويجب أن نفرق تماماً بين تقنيات التعليم ومجرد الاتصال بالبريد الإلكتروني مثلاً.

التعليم الإلكتروني المعتمد على الحاسوب:-

لا زال التعليم الإلكتروني المعتمد على الحاسب CBT Computer- Based Training أسلوباً مرادفاً للتعليم الأساسي التقليدي ويمكن اعتماده بصورة مكملة لأساليب التعليم المعهودة وبصورة عامة يمكننا تبني تقنيات

وأساليب عديدة ضمن خطة تعليم وتدريب شاملة تعتمد على مجموعة من الأساليب والتقنيات، فمثلاً إذا كان من الصعب بث الفيديو التعليمي عبر الإنترنت فلا مانع من تقديمه على أقراص مدمجة أو أشرطة فيديو VHS طالما أن ذلك يساهم في رفع جودة ومستوي التدريب والتعليم ويمنع اختناقات سعة الموجة على الشبكة ويتطلب التعليم الإلكتروني ناحية أساسية تبرر اعتماده والاستثمار فيه وهي الرؤية النافذة للالتزام به على المدى البعيد وذلك لتجنب عقبات ومصاعب في تقنية المعلومات ومقاومة ونفور المتعلمين منه، فمحو نجاح التعليم الإلكتروني يتوقف على تطوير وانتقاء نظام التعليم الإلكتروني المناسب من حيث تلبية متطلبات التعليم كالتحديث المتواصل لمواكبة التطورات ومراعاة المعايير والضوابط في نظام التعليم المختار ليكفل مستوى تطوير المتعلم ويحقق الغايات التعليمية والتدريبية للإرتقاء بالمستوي المتميز للعاملين.

ثانياً: الإدارة الرقمية Digital management:-

أصبحت الإدارة الإلكترونية في هذا العصر من الوسائل المهمة كالارتقاء بجودة الخدمات ولاسيما أنها توفر إمكانية الوصول إلى الخدمات والمعلومات دون المرور بظاهرة صفوف الانتظار وتراكم التعليمات ودون التقيد بساعات الدوام الرسمي في أغلب الأحوال ودون الارتباط بمكان محدد

وتزامن مصطلح الإدارة الإلكترونية مع العديد من المصطلحات المستخدمة في ميدان الإدارة على نحو عام، كالإدارة الرقمية والحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والمنظمة الافتراضية وغيرها، إذ أن استخدامها في بداية الأمر كانت على أساس أنها مرادفات، في حين أدت جهود الباحثين في مجال تأصيل المفهوم وتوجيه استخداماته من الوجهة العلمية الصحيحة، ساعد في اختبار المصطلح واستخدامه استخداماً علمياً معرفياً وموجهاً نحو استهداف

تنفيذ مهام محددة وموصوفة على نحو دقيق وأدى هذا الأمر إلى إمكانية البحث في المجال المعرفي الذي ينتمي إليه المصطلح

وما شهادته الإدارة حاليا إذ أن عملية تخزين المعلومات ومعالجة عملياتها الحسابية تتم بسرعة فائقة جداً، التي تصل سرعتها أحياناً إلى مليار عملية حسابية في الثانية ومن هذا المنطلق أصبح التحويل الرقمي ظاهرة شائعة في تنفيذ الكثير من العمليات الإدارية كالرسائل الرقمية والتوقيعات الإلكترونية والنقود الرقمية وغيرها في سياق تحول المعلومات إلى (BITS) وتم تشبيه عملية التحويل في المعالجات الرقمية كتلك التي تمثل تحويل الأشياء المادية إلى أشياء غير مادية أي إلى ذرات متناهية الصغر وهكذا استخدمت التقنية الرقمية (Technology Digital) في مجال الاتصالات الحديثة والتي تعد هذه الاتصالات الجهاز العصبي الذي ترتكز عليه الإدارة الإلكترونية إذ من خلالها يتم تحويل المعلومات الرقمية إلى معلومات تماثلية، التي تستخدم على نطاق واسع في الاتصالات التلفونية أو عبر الشاشات الإلكترونية من خلال الصور الناطقة.

ومع ظهور الشبكات الذكية والإنترنت تبلورت عندئذ مفاهيم الإدارة الرقمية ورافقه تحول في مفهوم المنظمات على أختلاها إلى ما يسمى بالمنظمة الرقمية (Digital Organization) وفي هذا الإطار دفع الكثير من الدول إلى إعادة صياغة استراتيجياتها بما يساعدها في إعادة تأهيلها من أجل الدخول إلى العصر الرقمي والاقتصاد الرقمي، إذ أن التباعد الجغرافي والزماني لم يعد يشكل معضلة أمام الإدارة الإلكترونية إذ أن ربط عدد كبير من المواقع الإدارية المتباعدة التي توفرها مواقعها على شبكة الإنترنت وإتاحة فرص استقبال الاستفسارات والرد عليها آنيا عن طريق البريد الإلكتروني والرسائل الإلكترونية على نحو يحقق مبدأ التكامل الإداري والفني، ويصبح بإمكان الإدارة أن تنفذ مهامها

والاتصال مع الآخرين في أي وقت ومكان دون قيود وأبعد من ذلك من الممكن أن تستعين الإدارة في وقت مغادرتها بأنظمة إلكترونية تقدم خدمات آنية طوال 24 ساعة

ولاشك أن التشريعات التي تلازم عملية التحول إلى النظام الرقمي تتخصص في جزء منها بحماية التداول المالي والتوقيع الإلكتروني، إذ تعد المعايير الأمنية والخصوصية من العناصر المهمة في إيجاد الثقة للتعامل مع هذا النظام والمساهمة في تعميق الثقة بالإدارة الإلكترونية.

سمات الإدارة الإلكترونية E-management trait:-

إن السمات التي تميز الإدارة الإلكترونية ومن أهمها ما يلي:-

(1) العلاقة الغير مباشرة:

تكون العلاقة بين طرفي العملية الإدارية في أغلب الأحوال غير مباشرة.

(2) اللامستندية (والملفات الإلكترونية):

غياب تام للوثائق والمستندات الورقية ولاسيما في حالة تبادل المعلومات بين طرفي عملية الاتصال، ويحل محلها التوثيق الإلكتروني والملفات الإلكترونية إذ أن كافة عمليات التفاعل تتم إلكترونياً.

(3) تعددية الاتصال الآلي:

تتيح الإدارة الإلكترونية إمكانية التفاعل مع أكثر من مصدر في وقت واحد.

(4) النشاط الإلكتروني:

إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية الإدارية بما فيها تسليم الخدمة أو السلعة غير المادية عبر الشبكة الإلكترونية.

(5) السهولة وسرعة الإنجاز:

تخفيض مستوي التعقيدات الأولية واختزالها بوجود تقنية المعلومات والاتصالات وإتاحة المعلومات بسرعة وسهولة واختصار إنجاز المعلومات في ظرف زمني قصير إذا أن بإمكان الجمهور التعرف على الإجراءات أو مستلزمات تنفيذ معاملة محددة من خلال تصفح موقع الاتصالات وإنجاز المعاملة في خطوة واحدة دون مراجعة المدير في العديد من المكاتب.

(6) جودة العمليات:

التخفيف من الفساد الإداري واستبدالها بالنزاهة والشفافية وذلك لوجود قواعد وإجراءات قاسية لا تخالطها واجتهادات شخصية أو أعمال اعتباطية.

(7) انخفاض التكلفة:

تخفيض المصاريف الإدارية الجارية (Running Cost)، إذ يقلل التبادل عن طريق الإنترنت من حجم المصاريف على الأوراق وأعمال البريد وإدارة الوثائق.

(8) التركيز على المستفيد (العميل):

تحسين العلاقة بين الإدارة والمستفيدين من خدماتها.

ونتيجة لتلك الإسهامات فإن الإدارة الرقمية تزيد من القدرة التنافسية للمنظمة التي تعتمد هذا النظام .

** مقومات الإدارة الإلكترونية:-

يرتبط واقع الإدارة الإلكترونية بمجموعات ثوابت لا يتم إقامتها إلا بوجودها وهي على النحو الآتي:

(1) الرؤية:

يجب أن يتمتع القائمون على قيادة المنظمة برؤية (Vision) واضحة التي ينطوي عليها تحديد الكيفية التي ستكون عليها آليات العمل في إطار الإدارة الإلكترونية وإسنادها بخطط مختلفة الأبعاد ومدروسة النتائج فضلاً عن تهيئة البيئة الإلكترونية الجديدة.

(2)الوعي الاستراتيجي Strategic Awareness:

لجميع المستويات (المديرون العاملون في منظومة الإدارة الرقمية) إذ أن أهمية تهيئة رأس المال الفكري يوازي أهمية تهيئة مستلزمات تكنولوجيا المعلومات بل يتفوق عليها في أغلب الأحيان.. هذا يتطلب إعادة هندسة المهارات الإدارية والأدوار الوظيفية بما ينسجم والرؤية الجديدة في المنظمة الإلكترونية وربما تتطلب هذه المرحلة إلى إعداد برنامج توعية يشمل الأفراد والجماعات داخل المنظمة وخارجها من خلال ما يسمى بعملية التوعية الهادفة والتي تتضمن ما يلي:

أ- الإعلام عن التحول نحو الإدارة الرقمية:

وتتناول هذه الخطوة عملية استمالة توجهات العاملين كافة والمتعاملين مع المنظمة نحو الأداء الجديد، وهذا مما يزيد من وعيهم بالمستجدات.

ب- التفسير والإيضاح للحالة الجديدة:

وتشمل المرحلة تعميق فهم المعنيين بتنفيذ التحول بمتضمناتها للمهام الجديدة والمهارات والمسؤوليات الجديدتين.

ج- التكامل:

وتهتم هذه المرحلة بتحديد نطاق التحول المرحلي أو الجزئي للتعريف بمدى التطبيق والوحدات الإدارية التي تقوم بالأداء الرقمي.

ء- التنفيذ:

وهي مرحلة التزام المعنيين بالأداء الرقمي بالشروع نحو الأداء الجديد وفقاً للخطط التي أعدت لذلك.

(2) إنشاء نظام معلوماتي متكامل:

يجب تصميم نظم معلومات يغطي كافة متطلبات جودة القرار بأنواعه وعلى مختلف مستويات العمل الإداري، وهذا ما يؤسس لبناء شبكات الإنترنت والإكسترانت والانترانيت وفقاً لاحتياجات الإدارة الإلكترونية.

(3) الربط الإلكتروني:

نشر استخدام شبكة الانترنت داخل المنظمة وخارجها والعمل على تحديد ملفات إدارية إلكترونية (Folders) لكل وحدة إدارية داخل المنظمة الرقمية وربطها بشبكة الانترنت إذ أن الانترنت أدى إلى تغيير جذري في طريقة التعامل مع المعلومات الإدارية، ولاسيما أن ربط الحواسيب في المنظمة الرقمية على شبكة الانترنت أدت إلى فتح مجالات لا حدود لها من قنوات المعلومات أمام العاملين في المنظمة وكذلك للمستفيدين من مخرجاتها حتى أن الشاشة الأمامية للحاسبة أصبحت مكتبة بحثية تغذي حاجات الموظف لمعلومات فورية وحسب مهاراته واجتهاداته في إنجاز مهامه وبذلك فإن الدخول إلى المعلومات والحصول عليها لم يعد تحدياً أمام الموظف اليوم ومع توفر شبكة الاستخدام العام (Public Web) أدى إلى الحد من إشكالية التسويات المالية للحصول على المعلومات في بعض المواقع، وهذا وفر الجهد والوقت والإبحار في عالم المعلومات.

وكلما اتسع نطاق استخدام الانترنت كلما أدى ذلك إلى دعم إقامة الإدارة الإلكترونية وأيضاً استخدام وسائل الاتصالات الأخرى كالفاكس والهاتف بأنواعه المحمول والثابت، والمؤتمرات المتلفزة (Teleconference) .

(4) تهيئة وتطوير البني التحتية:

إن معظـم الإدارات التـي دخلـت الـعصر الرقمـي والتحـول نحـو الإدارات والأساليب الرقمية كافحت وسعت جاهدة لتطـوير محتـوى البنـي التحتيـة والأخـذ بمزايا تكنولوجيا المعلومات وأدوات الاتصال من خلال:

* تطوير مشاريع (develop projects) تنسجم والبيئة التحتية المجتمعية.

* العمل على إثارة المنافسة من خلال الاتصالات اللاسلكية والتخفيـف مـن القـوانين المعتمدة لاستخدامها.

* بناء شبكة مايكروية على أساس استخدامها لضمان تشغيل منظومة جزئية وتـأمين استخدامها.

* دراسة التجارب المشابهة والاستفادة من مزاياها وسلبياتها.

(5) تقنين الاستخدام:

إصدار وتشريعات تضمن الاستخدام القانوني والسليم لنظام الإدارة والتقيـد بالبروتوكولات الخاصة باستخدام تكنولوجيا المعلومات وهذه المرحلـة تنهـي القيـود القانونية على استخدام مثل هذه التكنولوجيا.

التثقيف الإلكتروني:

من أجل التخلص من ظاهرة الأمية الإلكترونيـة (e-Literacy) والتـي تشـير إلى الأشخاص غير القـادرين عـلى اسـتخدام تكنولوجيـا الاتصـالات والمعلومـات فـإن تكثيف الدورات في مجال تكنولوجيا المعلومات وفتح الاختصاصات من أجـل تهيئـة جيل الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات أصبح ضرورة وليس اختياراً.

ولضــمان التعامــل مــع خصوصــية المعلومــات والخصوصــية الشخصــية وسريـة المعلومـات واسـتخداماتها لصـالح المسـتفيد حصراً، تلـك الاعتبـارات لإقامـة

الإدارة الرقمية تمثل أهم المقومات التي تدعم عملية التحول، فضلاً عن كون عملية التحول تستلزم مشاركة الحكومة في تمويل هـذه الاعتبـارات واعـتماد نظـام تحفيـز مختلف القطاعات في البلد الواحد نحو عملية التحـول لـلإدارة الإلكترونيـة لمسـايرة النظم العالمية الحديثة.

* الأدوات والوسائط الرقمية:-

تعتمـد الإدارة الإلكترونيـة تنفيـذ مهامهـا عـلى مـدى تطـوير تكنولوجيـا المعلومات وكثافة استخداماتها في مجال تبادل المعلومـات والاتصـالات ومـدى تـوفر المهارات والكوادر المهيئة لاستخدام البرمجيات المناسـبة واسـتيعاب الأدوات المكونـة لهذه التكنولوجيا، وفي هذا السياق فإن الإدارة تستمد مقوماتها من إتاحة الوسـائط الرقمية كنظم بديلة للنظم التقليدية، وهناك العديد مـن هـذه الأدوات والوسـائط ومنها ما يأتي:

أ- النقـد الرقمي Digital Cash:

ينطوي على استخدام النقـد الرقمـي منـافع ومشـكلات، ومـن أبـرز مزايـاه الكفاءة المتنامية لهذا النوع من النقد الذي يفتح العديد من الفرص الجديـدة أمـام الأعمال والشركات وتحديداً الصغيرة منها ومـن أبـرز المشـكلات مـا يتعلـق بغسـيل الأموال ومشكلات الضرائب والنقد الرقمـي هـو نظـام نقـدي يسـتخدم عوضـاً عـن النقد الحقيقي (العملات المعدنية والورقية)، إذ أدي ظهـور هـذا النظـام إلى ابتكـار البطاقات الذكيـة والبطاقـات ذات القيمـة الماليـة المخزونـة كـما أدي ظهـور النقـد الرقمي إلى تغيير جوهري في التمويل الدولي وأعمال البنوك.

والجدير بالذكر، أنه دخلت الاقتصاد الرقمي نقود بديلة ومن أبرزها عملـة الإنترنت والتي أطلق عليها (البينز)، وهي عملة ليست معدنية أو ورقية.

وتعد أنظمة النقد الرقمـي ومنهـا (Net cash, Monde Stefan Brands) كلها تعمل ضمن نطاق ما يسمى بـ (Cryptology) وهي طرق تستخدم لإخفـاء أو التوقيـع لمعلومـاتي، وهـذا الأمـر يقـود إلى أن جميـع المعلومـات والتوقيـع مخفـي (Locked) ومع هذا النوع من القفل فإن هناك مفتاحاً مناسـباً أو مفـاتيح عديـدة تعتمد على إعادة ترتيـب الـنظم الرقميـة المكونـة مـن الأصـفار والآحـاد (O.I) أمـا البيانات التي لا ضرورة لإخفائها فإنهـا لا تعـالج وفقـاً للنظـام الرقمـي المـذكور، أي (Unencrypted)، كما هو الحال في الرسالة التي ترسل بالبريد الإلكتروني.

ب- التوقيع الرقمي (Digitally Signed Payment):

يتم تحويل مبالغ ضخمة أو قليلة من خلال رسالة إلكترونيـة message، أي رسالة دفع، ويرافق هذه الرسالة توقيع رقمـي وجـاء مفهـوم التوقيـع الرقمـي مـن عملية تحويل إلكتروني للنص يطلق عليه بـ (cryptology) أي أن رسالة ترسـل عـبر البريد الإلكتروني فإنها أساساً تعالج من خلال تحويلها إلى أرقام وهي الصفر والواحد (O.I) وإن التوقيع الرقمي هو امتداد حسابي للأرقام يقوم على نظام (O.I) وبـذلك فإن التوقيع الرقمي يصبح بديلا للتوقيع التقليدي من خلال استخدام القلم أو ربمـا يتم إرسال التوقيع الرقمي بمعزل عن رسالة التحويل .

وتأسيساً على ما تقدم فإن نظام الدفع ببطاقة الائتمان لـيس نظامـاً رقميـاً، وإنما هو نظام وسيط للتبادل النقدي ولا يحمل توقيعاً رقمياً ومن هنا فإن التوقيـع الرقمي والنقد الرقمي قـدم بموضـوعات جديـدة للخصوصـية الشخصـية (Private privacy) .

ج- استخدام تقنيات تنفيذ الأوامر عن طريق الصوت:

أتاحت التكنولوجيا الحديثة العديد من البرامج التي يمكن استخدامها في تنفيذ بعض المهام الروتينية في العمل الإداري ولعل تطور أجهزة الهاتف حالياً أدي إلى تسهيل المهمة هذه، إذ يستطيع المستخدم الحصول على خدمة معينة كمعرفة رصيد الفرد في الحساب البنكي أو رصيده من البطاقات المدفوعة الثمن مسبقاً ولاسيما المستخدمة في شحن الهواتف المحمولة، أو الرد على الاستفسارات العامة، أو توجيه المستخدم لبرنامج محدد وغيرها.

ء- استخدام الشرائح الإلكترونية المدفوعة الثمن مسبقاً:

انتشرت ظاهرة تخزين القيمة النقدية في شرائح إلكترونية، وهي صيغة من صيغ الوثائق الإلكترونية التي يمكن استخدامها على نطاق واسع في تنفيذ الإدارة مهامها الممكنة في إطار التقنية الرقمية ومن أشكال تلك التذكرة الإلكترونية، التي تمكن الزبائن من مستخدمي وسائط الطيران للنقل والسفر من استخدامها وتمكنه هذه التذكرة من الحجز عبر الإنترنت على رحلة معينة ويدفع ثمنها عن طريق بطاقة الإئتمان.

ويمكن تعميم هذا الاستخدام من خلال إصدار شرائح أو بطاقات إلكترونية تخزن فيها قيم تخصم من أرصدتها في الحصول على خدمات الماء والكهرباء ووسائط النقل أو التسويق أو السياحة أو أي نشاط من الأنشطة ومع تطبيق ظاهرة الدفع المسبق ولم يكن هذا الأمر صعباً الآن ولاسيما بوجود هذه التقنية.

إن استخدام هذا الأسلوب في الإدارة الرقمية يحقق العديد من طموحات الفرد في المجتمع الإلكتروني الذي كان خيالاً في ما مضي وحقيقة طرقت أبواب القرن الواحد والعشرين وتتجسد هذه الأمور في الآتي:-

1-وسـيلة جذابـة لطـرفي التعامـل (الإدارة والمـواطن) Attractive, eas-to-use interface.

2-تتيح مختلف المعلومات على الفور Online-information.

3-تكامل الطلبات المختلفة مع توفر وسائل نقلها عن طريق البريد الإلكتروني.

4-الحصول على نشرة كاملة ومفصلة ضمن النظام الرقمي يوضح كافة جوانب الغموض من خلال التراسل الفوري.

5-الحوار من خلال الصوت على الشبكة Web site discussion.

6-نـادراً مـا تتطلـب هـذه العمليـات بـرامج محـددة باسـتخدام هـذه الأدوات أو الأجهزة.

7- في حالة شراء سلعة معينة بالإمكان الإطلاع على أدق التفاصيل قبل إجراء صفقة البيع من دون أي حرج يتعرض له المشتري.

8- تتيح أنواع طرق التسديد أمام المشترى كبطاقات الائتمان أو أي من صيغ الدفع الإلكتروني أو البطاقات البنكية.

(ه) انترنت لاسلكي Wireless:

لم تعد عمليات تحديث تقنيات تراسل المعلومات تتقيد بوجود أسلاك تحد من حرية حركة أجهزة الحاسوب، إذ ظهر مع الأول من أبريل (2004) الكمبيوتر الجيبي (Pocket computer) متحرراً من أي كابلات، وبالإمكان التجوال في الإنترنت من خلال الكومبيوتر المذكور بحرية إرسال واستلام رسائل حتى خلال الرحلات الجوية أو البرية وساعد في هذا الاستخدام تقنية النقاط الساخنة أو ما يطلق عليها الشبكات المحلية اللاسلكية (wireless local area network/WLAN) بدلاً من الاتصال عبر الأسلاك وتسمح هذه التقنية بالاتصال بشبكة الانترنت عبر إشارات الراديو (frequency IRF radio) وتعني النقاط الساخنة (hot spots) بأنها الأماكن التي يمكن فيها استخدام تقنيات

الربط اللاسلكي بالإنترنت، الأمر الذي حقق حرية الربط الدائم مع الشبكة في أثناء الحركة في أي وقت ومكان، ومع حلول عام (2005) وصل عدد النقاط الساخنة في العالم إلى مئات الآلاف، أما حالياً فتتركز هذه النقاط الساخنة في صالات الانتظار بالمطارات والفنادق والمطاعم والمقاهي ومراكز المؤتمرات وفي المعارض.

تعتمد هذه التقنية على عنصرين حتى يتم الاتصال، الأول هي بطاقات الكمبيوتر اللاسلكية (wireless computer card) وممكن أن تكون مدمجة بالكمبيوتر المحمول أو أي جهاز آخر أو قابلة للإضافة حيث تحتوي هذه البطاقات هوائي داخلي وخارجي أما الثاني، فهو نقطة الوصول (access point) التي تصل الشبكات المحلية اللاسلكية بشبكة الانترنت.

محاذير محتملة لاستخدام النظم الرقمية:

لقد أدرك علماء تكنولوجيا المعلومات المحاذير التي ترافق استخدام النظم الرقمية، وفي هذا السياق تم إيجاد معالجات عديدة حيالها وإن ذكرها ضمن بحثنا إنما هو للتنويه عنها والتعريف بها كونها تستكمل المفهوم الشامل للموضوع ومن أهم المحاذير ما يأتي: (عرب، موقع إلكتروني) .

1- اختراق الخصوصية:

تدون العديد من البيانات والتفاصيل الدقيقة التي تخص الأفراد أو المؤسسات أو الحكومات، وأن بعض من تلك التفاصيل تمس خصوصية تلك الجهات ويفضل أن لا يتم الإفصاح عنها إلا لضرورة شرعية أو قانونية وقد يساء استخدامها أو توجيهها بشكل خاطئ عن عمد.

2- اختراق أمن المعلومات:

شكل استراق السمع والتجسس الإلكتروني تهديداً للأمن الشخصي أو المؤسسي أو الوطني، ومع وجود أنظمة أمن المعلومات وشيوع استخدامها إلا أن هناك وسائل متطورة تتطور بشكل مستمر لاختراق سرية وأمن المعلومات والحصول عليها بصورة غير مشروعة. وهذا ما أكدته تقارير البيت الأبيض الأمريكي من خلال الهيئات المختصة التي أنشأها لهذا الغرض، حيث أشارت تلك التقارير إلى أنه ما تزال حياة الأفراد وأسرارهم ما تزال مهددة في بيئة النقل الرقمي في ظل عدم تكامل حلقات الحماية التنظيمية والتقنية والقانونية.

3- العرض المتكامل للمعلومات:

كان العمل بنظام الإدارة التقليدي والتوثيق اليدوي واستخدام الوثائق والسجلات فيما مضي تجعل من المعلومات مجزأة ومن الصعب الوصول إليها جميعاً في آن واحد في حين وجود بنك المعلومات المحسوب بكل كامل سهل المنال أمام القرصنة المعلوماتية إذ تبدو مقولة أوثر ملير أن الحاسب بشراهته التي لا تشبع للمعلومات، والسمعة التي ذاعت حول عدم وقوعه في الخطأ وذاكرته التي لا يمكن لما يختزن فيها أن ينسى أو يمحي، قد تصبح المركز العصبي لنظام رقابي يحول المجتمع إلى عالم شفاف ترقد فيه عارية بيوتنا ومعاملاتنا المالية واجتماعاتنا وحالتنا العقلية والجسمانية لأي مشاهد عابر.

4- إعادة معالجة البيانات:

أتاحت الانترنت إمكانية معالجة الصوت والنص من خلال برمجيات التتبع الجمع الآلي للمعلومات وعبر تقنيات الذكاء الاصطناعي المثبتة في الخوادم المستخدم للانترنت علماً بأنه كان يظن أن خدمة كلمة المرور أو الرقم السري يحقق الأمان المطلق في الاتصال بالمواقع والجهات دونما حرج وغالباً ما

يجد المستخدم أمام مواقع كان يفكر في دخولها والتوصل بهـا، ولا يسـتغرب عنـدما يرده وسائل بريد إلكتروني لموضوعات تغطي ميوله ورغباته.

5- اصطياد البيانات الشخصية وتقنيات الكوكيز (cookies):

تخزن تقنية (الكوكيز) على الفور عند زيارة الموقع على القرص الصلب لجهاز المستخدم، وعندئذ فإن الموقع المزار بهذه الطريقة يجمع معلومات كثيرة عن المستخدم منها تتعلق باشتراكه على الخط والمواقع المتصفحة، وما يفضله ومقدار مكوثه في هذه المواقع وغير ذلك، ورسائل (كوكيز) قد تبدو في ظاهرها غير جرمية لتلك الشركات التي ترسل رسائل دعائية، ولكن نجد بجمعها المعلومات الشخصية عن المستخدم تحمل في ثناياها تجاوزاً على خصوصية المستخدم وحينما لا يرغب المستخدم الكشف عنها وأحياناً تتطور العملية إلى أن تصبح وسيلة لبناء قاعدة معلومات كاملة ربما تكون سرية أو محددة التداول.

والجدير بالذكر، فإن هذا الأمر يشمل كذلك الاتصالات أو المكالمات الرقمية وأجهزة كمبيوترات الجيب المرتبطة عبر تقنيات الائتمان عن بعد (الأقمار الصناعية).

6- حرب الفيروسات:

أحدثت هذه الظاهرة في هذا العام 2004م على وجه التحديد مظاهر خطيرة هددت الكثير من الشركات المنتجة للحواسيب وكذلك الهواتف المحمولة المتطورة حيث نجم عن تطور ميدان تكنولوجيا المعلومات إلى ظهور غريب متعمد يمارسه البعض ربما عن صد لإلحاق الضرر بذاكرة الحواسيب وأشبه ما يكون بالحرب.

مجالات الإدارة الإلكترونية Scope of Digital Management:-

تتسع عمليات تطبيق الإدارة لتشمل جميع القطاعات على اختلافها، إذ أنها تشمل القطاعات التجارية والحكومية وأخرى خاصة بالمواطنين وفي هذا السياق فإن مفهومها ينطبق على استفادة قاعدة واسعة جداً من الأطراف وأتاحتها للجميع (Accessibility) وتصب جميعها في خدمة الفرد والمجتمع ككل (جمهور المستفيدين).

إذ أنها إدارة شاملة لمختلف أوجه العمليات اللوجستية والأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وإدارة الإمداد وإدارة العلاقات العامة وعرض الكتالوجات الخاصة بخدمات الخدمة العامة وضبط طلبات الحصول على الخدمات وتلبية حاجات عميل الحكومة وهو المواطن وتنظيم العلاقة بين مؤسسات الدولة والقطاع الخاص والهيئات الرسمية وغير الرسمية والسيطرة على أمور المستودعات والتزويد والسيطرة على جودة أعمال ومهام الدولة كما تشمل الإدارة الإلكترونية وكذلك تمكين المؤسسات المختلفة من تمشية أعمالها إلكترونيا دون العودة في مهام كثيرة إلى المراكز القيادية العليا.

ونشير في أدناه الفضاءات المختلفة التي تطبق الإدارة الرقمية وهي على النحو الأتي:-

1-حاجة المواطنين والشركات إلى الخدمات الحكومية Business to Government Services.

2-تشمل هذه الخدمات الرواتب وتقديم الشكاوى والمعلومات والاتصالات والتجهيز الإلكتروني والشؤون العامة ورعاية الزبائن والانتخابات وغيرها..

3-الخدمات داخل المؤسسات : Intra-Agency Services .

4-وتشمل هذه الخدمات البحث والاتصالات والتخطيط وصياغة السياسات وتنفيذها وإدارة المشاريع وإدارة الموارد البشرية وخدمات الإسناد والتمويل ونحوها.

5-الخدمات بين المؤسسات : Inter-Agency Services.

وتشمل هذه الخدمات متابعة المشاريع والأمور العامة وخدمات المعلومات وإدارة الموارد البشرية والتعليم والتدريب والتخطيط والتنمية والموازنة وملفات المجهزين وإدارة الخزين المتكامل والحسابات.

إن مجالات الإدارة الرقمية على النحو الذي ذكرناه، تعد أهم مظاهر الإدارة الحديثة، والتي تربط المواطن بمختلف المؤسسات المدنية إذ تسهل عملية استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، إمكانية إلغاء أو التقليل من مراجعة المواطنين لموظفي الحكومة وجاهياً للحصول على الخدمات الحكومية.

فضلاً عن إمكانية ربط المواطن مع أكثر من دائرة، ومؤسسة تقدم خدمات مشتركة، وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة ولاسيما إن حاجة المواطن في أغلب الأحيان تتطلب مراجعة العديد من الدوائر لإجراء تنفيذ معاملة واحدة إذ تقوم أكثر من دائرة مجتمعة بتقديم خدمة من نقطة اتصال واحدة دون الحاجة إلى مراجعة المواطن لهذه الدوائر كل على حدة ويقع هذا المضمون ضمن ما يسمى بالحكومة الإلكترونية والتي تنفع نحو تبني منهج التعاون (collaboration) والتشاركية مع مختلف القطاعات لمواجهة التحولات والمؤثرات التي أنجبتها العولمة وما تفرع عنها من نظم تكنولوجية واتصالات إلكترونية، أدت جميعها إلى إعادة هندسة المفاهيم الإدارية على نحو واسع في العالم، فأصبحت المباشرة نحو توسيع قاعدة المشاركة بين الحكومة الإلكترونية والقطاع الخاص أحد عناصر الدفع للحكومة الإلكترونية كشريك استراتيجي لتحقيق التنمية المنشودة، وإذا كان الأمر كذلك في الدول المتقدمة

فإن الدول النامية والعربية على وجه التحديد هي أكثر حاجة لهذا النوع من التحول في مجال الوجهة الحكومية وإعادة تأهيل القطاع العام للتعامل مع المعطيات الإلكترونية.

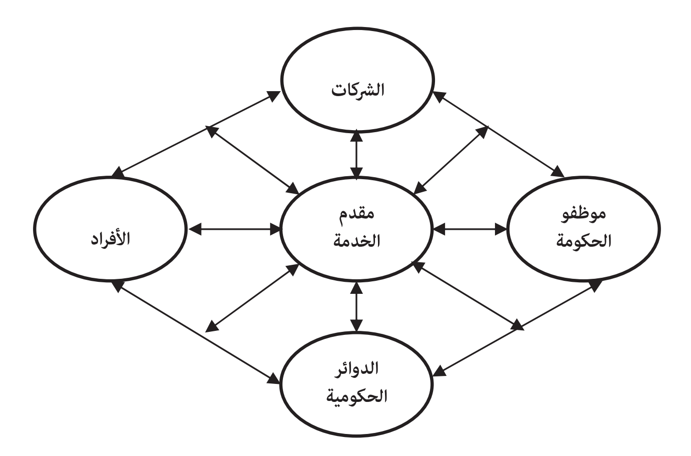
ثالثاً: الحكومة الإلكترونية:-

وعلى الرغم من كون ذلك يختص بعرض العمل الحكومي إلا أنه يمتد ليشمل كافة المهام الحكومية وغير الحكومية ومنها التجارية على وجه التحديد، إذ أن دخول الحكومة في نشاط اقتصادي لا يمكن أن يكون بعيدا عن مجالات التكنولوجيا التي تستخدمها القطاعات غير الحكومية، بل أن إمكانيات الحكومة في إصدار التشريعات والقوانين والنظم المختلفة يعطيها أفضلية على غيرها من المؤسسات الخاصة في تطبيق مفاهيم التجارة الإلكترونية على نحو واسع.

ويوضح الشكل ( ) الحكومة الإلكترونية

شكل رقم (8)

مخطط توضيحي للحكومة الإلكترونية



هناك عدة تعريفات للحكومة الإلكترونية من أكثر من جهة دولية في العام 2002م عرفت الأمم المتحدة الحكومة الإلكترونية بأنها استخدام الانترنت والشبكة العالمية العريضة لتقديم معلومات وخدمات الحكومة للمواطنين.

أيضاً قدمت منظمة التعاون والتنمية في المجال الاقتصادي (OECD) في عام 2003م التعريف التالي: الحكومة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخصوصاً الانترنت للوصول إلى حكومات أفضل.

هناك أيضاً تعريفات أخرى لعدد من الباحثين في مجال الحكومة الإلكترونية، فمنهم من عرفها بأنها وسيلة لتحسين القطاع العام والحكومي، وآخرون عرفوها كوسيلة لتحقيق الإصلاح وتغير العمليات والهيكلية والثقافة الحكومية، وآخرون ركزوا على جانب تحسين الاتصال مع المواطن وتحقيق ديمقراطية أكبر، وأخيراً هناك من ذكر أنها قضية تجارية تتعلق بزيادة العوائد وتحسين الأداء والوضع التنافسي للهيئات والدوائر الحكومية.

وكما عرفها خيري مصطفي شحاته بأنها:

نظام متكامل للمهام الحكومية وغير الحكومية التي تنفذها الكيانات التنظيمية المختلفة من خلال استخدام التكنولوجيا المتاحة ونظم الاتصالات المناسبة، سعياً وراء تطوير مستوي الأداء الحكومي وخدمة الجمهور بأنواعه.

مراحل تطبيقات الحكومة الإلكترونية:

مرت تطبيقات الحكومة الإلكترونية بمراحل متعددة حتى وصلت إلى الوضع الحالي الذي هي فيه:

المرحلة الأولى:-

دخول الحاسبات الآلية إلى العمل الإداري وقد سهلت العملية الإدارية إلى حد كبير.

المرحلة الثانية:-

أتمته بعض الخدمات وتطبيق نظام المعلومات الإدارية ويمكن توظيفها في تسديد فواتير الخدمات بواسطة الهاتف.

المرحلة الثالثة:-

ظهور شبكة المعلومات الدولية الانترنت حيث تم تفعيل الأداء الإلكتروني.

** أهداف الحكومة الإلكترونية:-

الهدف الرئيسي الذي تسعي الحكومة الإلكترونية لتحقيقه هو الانطلاق بالخدمات الحكومية والخروج بها من نطاقها الجغرافي وإمكاناتها البشرية المحدودة وتوصيلها للمستفيدين، في أماكن تواجدهم في المدن والأرياف في وقت قياسي، وعلى مدار الساعة، ومن الأهداف الأخرى:

(1) تخفيض الإنفاق الحكومي والتكاليف المباشرة:

حيث يمكن خفض تكلفة الخدمات الحكومية بصورة فعالة، وباستخدام وسائل النقل الإلكتروني يمكن خفض تكلفة العاملين والبريد والطباعة والإعلان مثل عملية الشراء الحكومي التي تمثل حجماً هائلاً من الإنفاق الحكومي.

(2) تحقيق التنسيق بين المنظمات الحكومية مع بعضها البعض:

حيث التشابك والاعتماد المتبادل في المعاملات ويؤدي ذلك إلى التقليل من التعقيدات الإدارية التي تؤدي إلى بطء الإجراءات ومن خلال الإنترنت يمكن إجراء التبادل المعلوماتي بين الجهات الحكومية في إطار من التأمين والسرية، مما ييسر الاتصالات الإدارية ويساعد على كفاءة أداء الخدمات.

(3) الانفتاح على العالم الخارجي:

والتعريف على التقنيات الحديثة في تقديم الخـدمات وتبسـيط الإجـراءات الحكومية في أقل وقت ممكن.

(4) خفض دورة الوقت المرتبطة بإنتاج وتوصيل الخدمات.

(5) تقديـم الخدمات:

من خلال عدد محدود من العمالة الإداريـة ذات كفـاءة ومهـارة خاصـة في استخدام تكنولوجيا المعلومات.

(6) عدم وجود مستويات إدارية متعددة:

مما يساعد على السرعة في صنع واتخاذ القرار وتقديم الخدمات.

(7) تحسين الخدمات:

من خلال التقارير الواردة بالبريـد الإلكـتروني للتعـرف عـلى أهـم معوقـات الخدمات وكيفية مواجهتها وتطويرهـا ويحقـق ذلـك للمنتفعـين مقـداراً مـن الثقـة والثبات.

(8) تقديم نماذج جديدة من الخدمات الإلكترونية للحكومة:

مثـل التعلـيم الإلكـتروني E-learning الـذي يعنـي التعلـيم باسـتخدام التكنولوجيـا الرقميـة سـواء عـلى شـبكات مغلقـة أو شـبكات مشـتركة أو شـبكات مفتوحة كالإنترنت.

(9) الطابع الدولي أو العالمي للخدمات الإلكترونية:

حيث يتم تقديم الخـدمات مـن خـلال الإنترنـت والتـي لا تعـرف الحـدود المكانية أو الجغرافية.

(10) غياب المستندات الورقية للخدمات الإلكترونية:

حيث يتم ملء نماذج الخدمة ودفع الرسوم واستلام الموافقات دون تبادل مستندات ورقية.

الخدمات التي تقدمها الحكومة الإلكترونية:-

يمكن تصنيف تلك الخدمات كالتالي:

(1) الخدمات الصماء Damp Service:

وتتمثل في النافذة الإلكترونية في تقديم معلومات عن الخدمات والمعاملات التي تبثها الجهة الحكومية للمواطن وليس هناك إمكانية للتفاعل مع المستفيد.

(2) خدمة التلكس Telex Service:

وتحدث عندما يقدم الموقع خدمات متعددة هي أكثر تطوراً، مثل رسوم الخدمات التي يمكن أن يسددها المستفيد.

(3) الخدمة المتطورة Developing Service:

وهي التطبيق الكامل للحكومة الإلكترونية حيث يمثل الموقع الإلكتروني، بيئة عمل داخلية حية تمثل فعلياً بيئة الجهاز الإداري مع القدرة على تلبية جميع طلبات المستفيدين من خلال هذا الموقع ويتضح من ذلك أن الحكومة الإلكترونية تتضمن جانبين هما:

أ- العمل عن بعد:

وهنا يتجاوز العمل صيغة تحديد المكان والزمان لإنجاز العمل أي أن العمل ينجز من دون حضور الموظف في مكان معين، فيمكن أن يؤدي الموظف عمله في أي مكان، منزله مثلا.

ب- الخدمة عن بعد:

وهنا يمكن للمستفيد الإفادة من الخدمة في المكان والزمان اللذين يرتئيهما من دون الارتباط بزمان أو مكان محددين وهكذا فإن الخدمة الإلكترونية تتسم باللازمانية واللامكانية.

* المتطلبات التقنية للحكومة الإلكترونية:-

حيث يمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونياً مع ضمان سريتها ودقتها، وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشيكات الإلكترونية مع ضمان صحتها ومصداقيتها وجوهر العمل الإلكتروني يعتمد على ثلاث أسس وهي:-

(1) التخزين:

ونعني به حفظ المعلومات الكبيرة في أحجام صغيرة وتحويل الملفات الورقية إلى ملفات الكترونية صغيرة الحجم.

(2) النقل:

ويعني تحديث المعلومات المخزنة الإلكترونية بسرعة كبيرة جداً مهما كانت كمياتها بواسطة أجهزة الحاسب الآلي.

(3) مكونات البيئة التقنية:

أ-الحاسوب الآلي.

ب-شبكات الحاسب الآلي:-

- الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء franet.

- الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء Exfranet.

- الشبكة العالمية Internet.

ويتم عن طريق هذه الشبكات تقديم الخدمات الآتية:-

- خدمة البريد الإلكتروني.
- خدمة الملفات.
- خدمة المحادثات.

ج- المواقع على الشبكة العالمية.

ء- وسائل الاتصال السلكي واللاسلكي.

ه- أجهزة التحكم بالاتصال (أجهزة إرسال واستقبال) .

* تصنيف أنشطة الحكومة الإلكترونية:-

يمكن تصنيف التفاعلات والعمليات كالتالي:

(1) من الحكومة للمواطنين Government-to-Citizen (G2C):

وهي مجموعة تشمل التفاعلات Interaction بين الحكومة ومواطنيها الكترونياً والغرض من ذلك تمكين المواطنين من التفاعل مع الحكومة من منازلهم في أي وقت.

- ومن أمثلة هذه التطبيقات يمكن للمواطنين توجيه الأسئلة والاستفسارات للوكالات الحكومية Government Agencies واستلام الإجابات، دفع الضرائب، واستلام المعونات، والوثائق، ومساعدة المواطنين في الحصول على فرص عمل، تقديم تدريبات متنوعة.

- وأيضاً تحويل المساعدات المالية إلى مواطنيها إلكترونيا Electronic Benefits Transfer، حيث تقوم بتوزيع المساعدات على بنوك المستفيدين في حساباتهم وقد تقوم بتزويد المستفيدين ممن ليس لديهم حسابات في البنوك ببطاقات ذكية Smart Cards تقوم بشحن الرصيد إلكترونياً بالمبلغ المرصود لهم.

(2) من الحكومة لمنظمات الأعمال (Government-to-Business (G2B:

وتسعى الحكومة من خلال هذه المجموعة إلى أتمته تفاعلاتها مع منظمات الأعمال، من خلال تقديم المعلومات والخدمات للأعمال الكترونياً، وإدارة وجمع الضرائب.

ومن أهم التطبيقات في G2B التدبير الإلكتروني للحكومة Government E-Procurement– وتتمثل باستخدام الحكومة للانترنت في البحث عن الموردين لشراء لوازمها، واختيارهم، ومتابعة تطبيق الاتفاقيات معهم، والمشاركة في المزادات أو المناقصات الإلكترونية.

(3) من الحكومة إلى الحكومة (Government-to-Government (G2G:

وتتضمن تطبيقات الأعمال الإلكترونية بين وحدات أو وكالات الحكومة الواحدة وبين الحكومات المختلفة لتبادل المعلومات والخدمات والتسهيلات.

(4) من الحكومة إلى العاملين Government-to-Employees:

وتدعم تطبيقات الأعمال الإلكترونية في هذا المجال رفع كفاءة الاتصالات بين الحكومة وموظفيها في الأماكن النائية، والجغرافية المتباعدة وتقديم المعلومات والخدمات والامتيازات الداعمة للموظفين وعائلاتهم.

* معوقات الحكومة الإلكترونية:

هناك مشكلات عدة تواجه عمل الحكومة الإلكترونية ومنها:

1-استمرار أنظمة العمل الداخلية القديمة دون تطوير.

2-الارتفاع النسبي لتكلفة وسائل الاتصالات، وعدم الإحاطة الكافية بأهمية استخدام وسائل الاتصال بشكل صحيح.

3-عدم وجود إستراتيجية قوية للارتقاء بالخدمة الحكومية.

4-نقص تدريب وكفاءة الموارد البشرية بالأجهزة الحكومية.

5-عدم تغير عقلية الأفراد للتكيف مع الأنظمة الإلكترونية.

* مقومات نجاح برنامج الحكومة الإلكترونية:-

*إن برنـامج الحكومـة الإلكترونيـة المتميـز سـيفرض تغيـيرات تنظيميـة وثقافيـة في أسلوب أداء عمل الحكومة وذلك يتطلب تطوير إطار لإدارة عمليـة التغيـير بهـدف ضمان إنجاز مشروع الحكومة الإلكترونية بنجاح فضلاً عن إدارة الموارد والإمكانيـات والعمليات التي تحتاج إلى وضع برنامج لإدارة العمليات التنفيذية (Programmer Management Process) .

* ولتحقيق ذلك لابد من تنفيـذ أولويـات مشروع الحكومـة الإلكترونيـة عـلى شـكل عدد من المراحل المتداخلة التالية:

-المرحلة الأولى: الإنجاز التخطيطي:-

وتمثل تخطيط وتنفيذ المشاريع الريادية سريعـة التنفيـذ (-Pilot Projects Fast Track) وهي حالياً في مرحلة الإنجاز.

-المرحلة الثانية: تصميم الأنشطة وتخصيص الموارد:-

تطـوير أسـلوب الـتحكم الإداري في المشروع مـع تصـميم بعـض الأسـس التكنولوجية الرئيسية وتحديد الموارد اللازمة.

-المرحلة الثالثة: تصميم الخدمات:-

بنـاء خـدمات تبـادل للرسـائل، وإعـادة الهندسـة (التصـميم) للخـدمات وإجراءات العمل.

-المرحلة الرابعة: تصميم نظم المعلومات:-

اختيار وبناء أنظمة المعلومات الرئيسية الخاصة بأنظمـة المكاتـب الخلفيـة (Back office)، وأنظمة إدارة الوثائق، وحركة الوثائق، وبوابة الإنترنت (Portal).

-المرحلة الخامسة: تصميم نظم الدفع:-

بنـاء بوابـة للـدفع (بواسـطة الـدفع- الإلكـتروني Payment Gateway) وتحليل الحركة عبر شبكة الاتصالات، وبناء خطط لضمان استمرارية العمل.

-المرحلة السادسة: التطبيق الشامل:-

تعميم ونشر استخدام إجراءات الحكومة الإلكترونية.

رابعاً: الشركـة الإلكترونيـةE- corporation :-

مقدمة...

مع تطور شبكة الانترنت كانت النتيجة عولمـة الشركـات والأسـواق ولم يعـد تحديد العميل مرتبطاً بحدود جغرافية ضمن الاقتصاد الرقمـي الجديـد الـذي ظهـر علينا بحقائق جديدة وقوانين جديدة فالشبكة الدوليـة قـادرة عـلى تغيـير كـل شيء وبسرعة كبيرة من خلال هذه التقنية العالية في الاتصالات.

ولم يعد تقييم أصول المنظمة بـالموجودات الماديـة ولكـن ظهـر مـا يسـمي بـالموجودات غـير الملموسـة كالمعلومـات والمعرفـة والعلاقـات والارتباطـات التـي أصبحت تعطـي الشركـات ميـزة تنافسـية يـتم حمايتهـا مـن خـلال حقـوق الملكيـة والبراءات والتي تقدر قيمتها بأضعاف مضاعفة عن الموجودات المادية.

كما يمكـن القـول إن ارتبـاط وتـوافر المعلومـات بالمكـان والزمـان وبتكلفـة رمزيـة أخـل بميـزان توقعـات المسـتهلك النهـائي أو المـوردون والوسـطاء كـما أنـه لم

يعد البعد المكاني Place لعناصر المزيج التسويقي أهمية بالغة فقد أصبح نجاح الشركات يتوقف على قدرتها في جمع وإدارة واستخدام المعلومات عبر الوسائط الإلكترونية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.

ولتلبية متطلبات العملاء من المعلومات ولزيادة السرعة والمرونة والتعاون والتحالف وزيادة حجم الخدمات المقدمة أخذ الزبائن يتوقعون كلفاً وأسعاراً أقل مما أدي إلى زيادة الضغط على الأنظمة والإفراد بالمنظمات والتي أدت إلى تغير في التوازن بين العرض والطلب، كما نرى اليوم أن مئات الشركات، والتي هي بازدياد، تقوم تجارتها وأداء عملياتها من خلال شبكات الانترنت ووسائط الاتصال الإلكترونية الأخرى وهذا ما يسمى بالشركة الإلكترونية E-Corporation "محمد نور-سناء جودت".

وقد سميت بالشركة الإلكترونية لأن لديها القدرة على الاستفادة من معارف وموارد وقدرات الشركات الأخرى بالإضافة إلى لما تملكه من موارد ومعارف من أجل إنتاج وتقديم السلع والخدمات ومن هنا نجد أن الشركة الإلكترونية تشتمل دائماً على شركات حقيقية والتي تدعى بالشركاء (Partners) حيث يتم الاتصال وتبادل الخدمات والمعارف إلكترونياً وذلك من أجل الاستفادة من اقتدارات هذه الشركات لتحقيق إضافة قيمة متميزة لعمليات الأعمال والهدف هو تحقيق التمايز في السوق من خلال الأداء الأمثل.

* مفهوم الشركة الإلكترونية E-Corporation Concept:-

يهدف مفهوم الشركة الإلكترونية إلى توسيع مجالات الكفاءة والفاعلية لشركات عديدة من خلال التوريد الخارجي أو الامتياز لربط الموارد في شركة واحدة دون الحاجة إلى شراء هذه الموارد، أو الحاجة إلى استثمار رأس مال من أجل

التوسع الأفقي أو العمودي أي تحقيق المصلحة لجميع الأطراف علماً أن العلاقة بين الشركاء هي تطوعية.

ويلاحظ في الوقت الحاضر وجود سلع كثيرة كالسيارات فإنه يدخل في تصنيعها عدة شركات ومن عدة جنسيات، وأن عمليات إضافة القيمة الحقيقية للسلعة تتم من خلال عدد كبير من الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم من خلال الربط الإلكتروني لشركات الأعمال فيما بينها من أجل خفض الكلف وزيادة سرعة الاستجابة لمتطلبات المستهلك وتخفيض زمن دورة الإنتاج مع الاحتفاظ بالاقتدارات المحورية الرئيسية في المنافسة.

على سبيل المثال شركة مايكروسوفت حيث أنها تتمسك بالتطوير والبرمجيات وتوكل مهمة الإنتاج والبيع والتسويق والتوزيع لشركات أخرى.

من هنا فإن التعريف الإجرائي يمكن أن يصاغ التالي:

الشركة الإلكترونية هي مجموعة من الوحدات التنظيمية والجماعات والأفراد المكونة بشكل دائم أو مؤقت، المنتشرة جغرافياً- تتبع نفس الشركة أو شركات أخرى-مترابطة إلكترونياً لإنجاز أهداف مشتركة من خلال ثقافة إلكترونية لتبادل المعلومات- وربط تكنولوجي بالتعلم التنظيمي.

* سمات الشركة الإلكترونية:-

1-تخفيض التعقيد وزيادة المرونة في الاستجابة.

2-تخفيض الحاجة إلى رؤوس الأموال الكبيرة لتحقيق التكامل العامودى أو الأفقي أو تغطية أسواق جديدة.

3-لم تعد المنافسة اليوم بين السلع والخدمات بل أصبحت بين نماذج الأعمال وأن من بين أخطر وأحدث النماذج تلك التي تقوم على الاعتماد على الشبكة العنكبوتية والانترنت.

4-الحاسب الآلي والشبكات وبرامج الحاسب الآلي المعقدة عملت على تغيير كل ما يخص عملياتها وخصوصاً بعد استغلال شبكات الانترنت بشكل أوسع واعتبارها قاعدة التعاملات بين الشركات.

5-تغير طبيعة العلاقة بين المستهلكين والمصنعين بطريقة لم تكن متوقعة وعلى سبيل المثال أصبح (16%) من المشترين الحقيقيين للسيارات يتم من خلال الانترنت قبل وصول هذه السيارات إلى الوكلاء والمعارض (Gary Hamel, 1998) والنموذج المتميز في هذا الصدد شركة Dell لأجهزة الحاسب تنتج حسب رغبات الزبون حيث بلغت مبيعاتها أكثر من (6) ملايين دولار يومياً عبر مواقعها الإلكترونية (Gary Hamel, 1998).

ويبين الشكل التالي المخطط التنظيمي لشركة Dell كمنظمة إلكترونية.

شكل رقم (9) يوضح شبكة الأعمال الإلكترونية لشركة Dell

Source: Eglar, F. & Osterle H., A Process Oriented Approaches to Business Networking, 2000.

عن (محمد نور-سناء جودت)- (EC) دار الحامد-عمان- 2008م.

* الشركة الإلكترونية بين التمييز وتكنولوجيا المعلومات:-

E-Corporation Evolution and Ifo…Technology:

لعبت تكنولوجيا المعلومات دوراً مهما في تطوير حوسبة عمليات الشركات عبر عدة مراحل وذلك من خلال توسيع مجال التكامل للمعلومات كمؤشر لحوسبة معلومات الشركة وتعاملاتها يعمل مجال التمييز على وصف عدد المهام التي يتم تنفيذها من خلال نظام المعلومات المتكامل وأن اتساع نطاق التكامل للمعلومات يكون مؤشراً لمستوي تمييز تكنولوجيا المعلومات في الشركة وقد مرت مراحل تطوير حوسبة عمليات الشركة بالمراحل التالية:-

(1) مرحلة فترة السبعينات من القرن الماضي:-

حيث كان الهدف هو حوسبة وظائف مستقلة فردية عن طريق أتمتة هذه الوظائف كالحسابات والرواتب والأجور وتحويل العمليات اليدوية إلى الكمبيوتر دون أي تعديلات بحيث تكون النتائج عبارة عن حلول لمشاكل مستقلة.

(2) مرحلة الثمانينيات:-

حيث أصبح عمل حوسبة مجموعات وظيفية كالإنتاج والمالية والتوزيع من خلال تحقيق تكامل أكثر للعناصر الوظيفية وإعطاء أهمية للأعمال وبذلك يكون الهدف هو تحسين وتمييز الكفاءة لجميع الدوائر والأقسام حيث تم تطبيق طرق جديدة للتخطيط المالي وتخطيط الإنتاج الذي أحدث تحولاً في عمليات الأعمال وخلق تحديات جديدة للعاملين.

(3) مرحلة التسعينات:-

شهدت مرحلة التسعينات من القرن الماضي تطورات كبيرة من خلال تطوير أنظمة التخطيط للموارد (ERP) إلكترونياً حيث تعدت حدود الدائرة الواحدة إلى باقي الدوائر والأقسام وإلى خارج الشركة مع الموردين والزبائن في نهاية التسعينات من خلال الربط الإلكتروني باستخدام أنظمة تبادل المعلومات إلكترونياً (EDI) لاستيعاب الكم الهائل من البيانات.

(4) المرحلة الرابعة وقد امتدت من نهاية التسعينات حتى الآن:-

تحول التركيز على العميل من أجل تقديم الخدمات لهم وتوجه العمليات نحو إشباع رغباتهم بشكل متميز.

وقد برزت أنظمة تكنولوجيا المعلومات التي تركز على تحسين أداء إدارة سلسلة التوريد وتلبية الحاجات من خلال تطوير قواعد البيانات واستخدام شبكات الانترنت والشبكات العالمية والمحلية للربط الإلكتروني بين المنظمات ومع العملاء والموردين كمنهاج تكاملي لعمليات الشركات وتبادل المعلومات كونها تمثل البنية التحتية والقواعد الأساسية لشبكات الأعمال الإلكترونية.

* الشركة الإلكترونية ونظم المعلومات:-

E-Corporation Information Systems

إن التطور الهائل والسريع في تكنولوجيا المعلومات واندفاع الشركات خلف هذا التطور لتحقيق التكامل وخفض تكلفة الوصول إلى أسواق جديدة مهما بعدت أدى إلى بروز ثلاثة أشكال لتبادل العمليات البينية إلكترونياً:

(أ) أتمتة المعلومات:-

أتمتة تدفق المعلومات من خلال انتقال المعلومات بين الآلات والمعدات إلكترونياً Machine-to-Machine التبادل الإلكتروني للبيانات (EDI) .

Electronic Data Interchange (EDI)

هي مجموعة من المعايير لبناء المعلومات التي يتم تبادلهاإلكترونياً بين المنظمات الحكومية وغيرها

(ب) تبادل البيانات:-

تبادل البيانات غير المبوبة كالاتصالات بين الأفراد.

Human-to-Human Communication: Groupware

(ج) ربط الشبكات:-

ربط شبكات الاتصال المحلية Local Area Network (LANS) مع شبكات الاتصال العالمية Wide Area Networks (WANS).

وتعتبر الانترنت أكثر قابلية لتحقيق هذه الأشكال والاتصالات الشركة الإلكترونية مرتكزة على تكنولوجيا المعلومات، وأن الربط الإلكتروني ضروري لوجودها لإنجاز نشاطاتها الأساسية.

وهناك من يخالف هذا القول فقد استخدم (Davido & Malone, 1992) هذا المصطلح ليشير إلى المفهوم الواسع الذي يتضمن أي شكل تنظيمي جديد أو أشكال تنظيمية متداخلة.

* شروط الشركة الإلكترونية:-

استخدم بيرني (Byrne, 1993) نفس المصطلح ليدل على مجموعة الربط للاتصالات الإلكترونية المؤقتة بين شركتين أو أكثر لتحقيق تحالف

مؤقت حيث أنها تأخذ شكل تنظيمي جديد وهيكل أكثر مرونة وثقافة منظمية تحالفية وأن الشروط الواجب توافرها بالشركة الإلكترونية تتضمن:-

(1) التعددية:

وجود شركتين أو أكثر ضمن ظروف تنظيمية محددة ويتضمن البعد الجغرافي بين وحدات التنظيم والربط الإلكتروني لعمليات الإنتاج.

(2) التنظيم:

للشركة الإلكترونية شكل تنظيمي يتميز عن أي منظمة أخرى من حيث استخدامها المفرط في الاتصالات وشبكات الأقمار الصناعية لإنجاز أعمالها.

(3) الهيكل التنظيمي:

الشركة الإلكترونية هيكل تنظيمي جديد تتضمن خصائص الكائن الحي بشكل جديد.

(4) الديناميكية:

أن الشركة الإلكترونية على العكس من الشركة التقليدية هي ديناميكية شبكية معتمدة على التوريد الخارجي ومتباعدة جغرافياً وذات مرونة عالية.

(5) عملية فكرية:-

الشركة الإلكترونية ذات قدرات رقمية تعاونية ترتكز على رأس المال الفكري، وإبداعية معرفية متعلمة وتستخدم عقود مؤقتة.

* متطلبات التنمية في عمليات الشركة الإلكترونية:

E-Coporation processes Prosperities:

هنـاك خصـائص تميـز الشركـة الإلكترونيـة في عملياتهـا ومـن أبـرز هـذه الخصائص (Davido & Maloni, 1992)، (Handy, Forham, 1995):

(1) تتطلب تطوير علاقات واسعة:-

الشركة الإلكترونية تتطلب تطوير علاقات على نطاق واسع بين الأطراف المشاركة وذات العلاقة ليقدم كل طرف إمكاناته وفقراته التي تكون مكملة لاقتدرارات وإمكانيات الطرف الأخر.

(2) ضرورة استخدام التكنولوجيا:-

الشركـة الإلكترونيـة تقـوم عـلى أسـاس اسـتخدام تكنولوجيـا الاتصـالات والاستجابة لها لتخطي عقبة البعد الجغرافي.

(3) إدارة الوقت:-

التوقيت عامل مهم في العلاقات التبادلية بين الأطراف للتواجد والاستجابة لاتخاذ القرار بين البدائل المتوفرة.

(4) الثقة العالمية:-

ضرورة توفير الثقة بين جميع الأطراف المنتشرة في جميع أنحاء العالم ومن شركات مختلفة حتى يتم تحقيق الكفاءة والفاعلية.

(5) ضرورة التحسين المستمر:-

تركز الشركة الإلكترونية على التغيير والتطوير وتبادل المعرفة.

(6) العميل:-

تركز الشركة الإلكترونية على العميل وتدار من خلال رغباته.

(7) المهارات العالية:-

تتطلب الشركة الإلكترونية المهارة العالية لدى العاملين الذين يعملون ضمن مناخ تحالفي.

(8) التمييز العالمي:-

التمايز العالمي على مستوي المنطقة والانفراد باقتدارات محورية مميزة، ومن الأمثلة على ذلك نظام المعلومات الاستراتيجي للحجز على الطيران SABRE المستخدم في شركة الطيران الأمريكية الذي يستخدم الكمبيوتر في معالجة البيانات، ويقدم معلومات كافية وواقعية للعملاء أينما كانوا وبسرعة عالية وخيارات متعددة وتقديم الخدمة لشركات الطيران الأخرى من خلال هذا النظام والتحالف المربح معها.

(9) المرونة العائقة:-

المرونة العالية في العلاقة التبادلية في المكان والزمان والحدود المفتوحة من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصالات التي تغني عن التواجد المادي.

* أهداف الشركة الإلكترونية:-

E-Coporation Concept and Business process orientation:

(1) تحقيق المواءمة والمرونة في كافة الأعمال:

إن الهدف الأساسي من التوجه نحو عمليات الأعمال وتطبيق مبدأ الشركة الإلكترونية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو تحقيق المواءمة والمرونة وتمكين العاملين وتطبيق منهج الرقابة الذاتية كمنهج جديد في العمل لتمكنيهم من إصدار القرارات والأحكام بالاعتماد على ما

تتطلبه ظروف عملية اتخاذ القرار وإن إعطاء مسؤوليات أكبر للعاملين يمكنهم من تطوير قدرتهم على إصدار الأحكام والقرارات.

(2) تحقيق الرقابة الذاتية:-

هذا ما يجعل مفهوم الشركة الإلكترونية والتوجه نحو عمليات الأعمال مربوط في رؤية الشركة وأهدافها الإستراتيجية التي يمكن توصيلها من خلال الثقافة والقيم المنظمية المشتركة بأن تكون الرقابة ذاتية على النقيض من المنهج التقليدي بإبقاء الرقابة المستمرة على العاملين.

(3) تيسير الحصول على السلعة أو الخدمة:-

إنتاج وتزويد أي سلعة وفي أي وقت وفي أي مكان وبأي طريقة بحيث تعمل المنظمات على استخدام أقصى إمكانياتها وطاقاتها التكنولوجية والبشرية من أجل تحقيق هذا الهدف وهذا يتطلب تغير وتحول في السلطة والبناء التنظيمي وذلك من خلال شطب عدد من المستويات الإدارية الوسطي وتمكين العاملين في الشركة وتوطيد الرقابة الذاتية ووضع برامج جديدة للأعمال المختلفة.

(4) تأكيد التمييز:-

يتم تحقيق التميز في تقديم السلعة المنتجة الناجم عن هذه التحالفات بين الشركات وذلك باستخدام تكنولوجيا الاتصالات وتدريب العاملين عليها، مثل: البريد الإلكتروني والبريد الصوتي والجهاز النقال (الخلوي) والصور المرئية واستخدام شبكة الإنترنت وقواعد البيانات الخاصة.

(5) الثقافة العالمية:-

وتعتبر الشركة الرائدة في الإنجاز من خلال فرق عمل عالمية افتراضية لتصميم الأنشطة والأعمال دون انقطاع، حيث ينتهي يوم عمل في مكان ما في

العالم ويبدأ يوم عمل جديد في مكان آخر استكمالاً للنقطة التي وصلوا إليها وبهذا تكون الشركة الإلكترونية بحاجة إلى البنية التحتية التكنولوجية والثقافة على حد سواء.

وأن الثقافة القوية في المنظمة تسهل عمليات استخدام التكنولوجيا الحديثة بكافة أنواعها والمثال على ذلك شركة (فورد) .

* توجهات الأعمال في الشركة الإلكترونية:-

إن معظم ما كتب عن التوجه نحو عمليات الأعمال خلال العقدين الماضيين كان على شكل روايات عن نجاح بعض الشركات وتبلور هذه الشركات في أشكال تنظيمية جديدة تميزت بالأداء العالي والتوجه نحو العمليات.

وقد عرف الكثير من الباحثين التركيز على عمليات الأعمال الأساسية على أنه نموذج جديد للمنظمة كما وأن تطوير هذا النموذج يتطلب إتباع منهجية وطريقة جديدتين بالتفكير داخل المنظمة حيث سينجم عنها تحسن وتميز كبير بالأداء وقد وصفت هذه الطريقة الجديدة بالتوجه نحو عمليات الأعمال Business Process Orientation والتي تتحدد في التمييز من خلال:-

(1) التوجه نحو الإنتاج:-

حيث يتم التركيز على خفض التكلفة وتحقيق أعلى كفاءة وإنتاجية وزيادة في استغلال الطاقة الإنتاجية.

(2) التوجه نحو المنتج:-

ويعني صناعة السلع بجودة عالية وخصائص متميزة بما يحقق الرضا لدى المستهلكين وكذلك تطويرها عبر الزمن والعمل على بيعها بالأسواق.

(3) التوجه نحو المبيعات:-

ويعني التركيز على بيع وترويج ما يمكن أن تصنعه أو تقدمه الشركة.

(4) التوجه نحو المنافسين:-

وهي تحديد المنافسين الحقيقيين للشركة والتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم وتوقع اتجاهات سلوكهم في سوق المنافسة ومن ثم تطوير إستراتيجية تسويقية لاستغلال نقاط الضعف لديهم.

ويمتاز الوقت الراهن بالاعتماد الكبير والتنامي على تبادل المعلومات إلكترونياً لتسهيل عمليات أداء الأعمال والتميز محلياً وعالمياً.

الفصل السادس

إدارة التميز والتكنولوجيا المعاصرة

- مقدمة.

أولاً: مظاهر التطور التكنولوجي.

ثانياً: ملامح التميز الرئيسية لتكنولوجيا الإدارة المعاصرة.

ثالثاً: التميز والإدارة الإلكترونية:

-ركائز التميز في الإدارة الإلكترونية.

-الإدارة الإلكترونية المدخل للتميز التنظيمي.

-الإدارة الإلكترونية والقيادات المتميزة.

الفصل السادس

إدارة التميز والتكنولوجيا المعلوماتية المعاصرة

مقدمة...

أصبح التغير المستمر والتطور الدائب يشمل كل عناصر نظام الأعمال وتتبلور أهم سمات وملامح هذه الحالة السائدة في سلسلة متلاحقة من التغيرات والتحولات طالت أغلب عناصر منظمات الأعمال، وتتضح فيما يلي:-

1-ظهور تيارات مستمرة ومتدفقة من المنتجات الجديدة سواء كانت سلعاً أو خدمات.

2-ابتكار خامات وموارد جديدة مصنعة عالية الجودة رخيصة الثمن وفيرة العرض دون انقطاع تحل محل الخامات والمواد الطبيعية التي تتصف بالندرة النسبية وارتفاع التكلفة وخضوعها لكثير من القيود والمحددات الخاصة بها.

3-ابتكار وتطوير وسائل وآليات ونظم للإنتاج تتسم بالسرعة والمرونة ووفرة الإنتاج وارتفاع الجودة، مما يتيح للإدارة فرصاً وإمكانيات غير مسبوقة في تنويع الإنتاج وتطوير خطوط المنتجات وإدخال التنويعات اللانهائية في مواصفات السلع والخدمات التي تتقدم بها للسوق في أوقات قياسية وأسعار منخفضة.

4-إدخال أساليب ونظم متطورة عالية الكفاءة لضبط عمليات الإنتاج ومراقبة الجودة وتأكيدها لتشمل جميع عناصر ومكونات المنتجات ووسائل وأساليب إنتاجها وحفظها وتداولها.

5-ابتكار وسائل ومنافذ متجددة لتوزيع المنتجات والوصول بها إلى المستهلكين أينما كانوا وفي كل وقت، الإنتاج بلا تخزين إلى المستهلك مباشرة.

6-الوصول بالمنتجات إلى السوق العالمي بالمعني الحقيقي وابتكار أساليب للإنتاج تستثمر الإمكانيات والموارد المتاحة في بلاد العالم المختلفة واختيار أمثلها

بحيث تتمتع المنتجات باقتصاديات أفضل تنعكس في شكل تكاليف أقل وسرعة أعلي في التداول.

7-دور شبكة الانترنت في تيسير المعاملات الاقتصادية في البيع والشراء وتبادل المعلومات وتكامل الخدمات بحيث أصبحت التجارة الإلكترونية E-Commerce أو نظام الأعمال الإلكتروني E-Business من أساسيات العصر الجديد.

8- التوسع في نظم الشراء والإنتاج في الوقت الحقيقي Just-In-Time والتخلص من أعباء التخزين سواء للمستلزمات أو المنتجات التامة، بحيث أصبحت المنتجات سواء السلع أو الحاسبات الآلية.

9-شدة المنافسة بين منظمات الأعمال على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية والالتجاء إلى أساليب متفوقة لكسب وتأكيد الميزات التنافسية.

10-شيوع مداخل متطورة وغير مسبوقة في تنظيم وإدارة الشركات تعتمد على تقنية المعلومات والاتصالات وتوظفها في تحيق التناسق بين وحدات الأعمال الاستراتيجية.

أولاً: مظاهر التطور التكنولوجي على منظمات الأعمال:-

يمكن اعتبار التكنولوجيا الجديدة والمتجددة هي العامل الأهم والأفعال في إيجاد هذه الحالة الجديدة لنظم الأعمال ليس فقط في العالم المتقدم، ولكن أيضاً في الدول النامية أيضاً.

وتعدد صور التكنولوجيا الجديدة ذات التأثير في عمليات الإنتاج في مختلف قطاعات الاقتصاد، كما تتسارع عمليات التطوير والتجديد التقني في ذاتها بفضل الاستثمارات المتزايدة في عمليات البحوث والتطوير R&D، ولكن تظل تقنيات المعلومات هي الأهم في التأثير على نظم الأعمال وأوضاع المنظمات إلى الحد الذي يمكن معه القول أنها أحدثت (نقلة فكرية Paradigm Shift

بمعني طريقة جديدة تماماً في النظر إلى الأمور والتعامل مع المتغيرات المحيطة بنظام الأعمال الجديد.

ويتميز مناخ الأعمال الجديد بسمات مهمة تعكس تأثير المعلومات وما تتيحه لمنظمات الأعمال الجديدة من فرص (ومهددات):-

1-الإنتاجية الأعلى التي تتميز بها الفئة الجديدة من الموارد البشرية المتمرسين في المعرفة والتقنية والمعلوماتية Knowledge Workers ، والتحول من تخفيض النفقات إلى استثمار التقنيات المتاحة لتحسين الإنتاجية والأداء والفعالية لعناصر المنظمة التركيز على الجودة ليس فقط في العمليات الإنتاجية بالمعني الضيق في مواقع الصناعة Manufacturing ، بل في الأساس في جميع العمليات الخدمية والفكرية والمعلوماتية والمعرفية في المنظمة.

2-القدرة المتصاعدة على استجابة المنظمة Responsiveness للتغييرات والوفاء بمتطلبات العملاء والوصول إلى السواق في وقت قصير ولعل من الأمثلة الواضحة على تلك القدرة ما تمارسه كثير من شركات إنتاج الملابس من استخدام تكنولوجيا المعلومات في التعرف على تفضيلات العملاء من حيث نماذج وتصميمات الأزياء التي يرغبونها وطبيعة القماش المطلوب والألوان وغيرها من المواصفات التي يدخلها العميل بنفسه في جهاز حاسب آلي موجود في معظم متاجر التجزئة التابعة لتلك الشركات، ومن ثم تصل تلك المعلومات مباشرة إلى وحدة الإنتاج المختصة لكي يتم إعداد الطلب الخاص بكل عميل حسب رغباته من دون الإخلال بنظام خط الإنتاج، ثم ترسل المنتجات للعميل في غضون أيام وهذا ما يطلق عليه Mass Customization.

3-التشابك والترابط بين المؤسسات والشركات مما يتيح لكل منها الاعتماد على إمكانيات وقدرات الآخرين دون الحاجة إلى تكرار ذات الإمكانيات في كل

وحدة وبـذلك ظهـرت فكـرة (المنظمـة الممتـدة) Extended Organization التـي تعتمـد عـلى نوعيـات جديـدة مـن العلاقـات التعاونيـة مـع المـوردين، والعمـلاء والمنظمات المساندة في مجـالات التمويـل والتوزيـع وغيرهـا وحتـى في علاقاتهـا مـع المنافسين.

* مظـاهر التطـورات المهمـة في تكنولوجيـا المعلومـات وتأثيراتهـا عـلى مـنظمات الأعمال:-

* انعكست تطورات تكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي المتميز كالتالي:-

(1) العمليات المتميزة:-

التحول من الاستخدامات المنفردة للحاسبات الآلية إلى العمل الجماعي من خلال إنشاء شبكات الحاسـبات في المـنظمات، وقـد أسـهم هـذا التحـول في تكـريس توجه منظمات الأعـمال نحـو تنميـة العمـل الجماعـي والتنظـيم عـلى أسـاس فـرق المتصلة وتأكيد التوجه نحو التنظيم والإدارة على أساس العمليـات Management Process.

(2) التطبيق المتكامل المتميز:-

التحول من استخدام التطبيقـات المنعزلـة والمتباعـدة إلى نظـم التطبيقـات المتكاملـة والمترابطـة عـلى مسـتوي المنظمـة مثـل الحسـابات والشـئون الماليـة والمبيعات وشئون الأفراد، تحولت إلى نظم مترابطة من خلال قواعد بيانـات مركزيـة ومشـتركة يمكـن للعـاملين في مختلـف المجـالات التعامـل معهـا مبـاشرة وذلـك مـن خـلال تكنولوجيـا نظـم المشروعـات Enterprise Systems والتـي تـوفر العمـود الفقاري للمنظمة الجديـدة المتميـزة بالانفتـاح والـترابط حيـث تتـيح هـذه الـنظم

التعامل عبر التقسيمات التنظيمية المختلفة والتجاوز عن ضرورة المرور خلال المستويات التنظيمية المتعددة حيث تتوفر المعلومات إلكترونياً.

(3) التطبيقات الخارجية الممتدة المتميزة:-

التحول من تطبيقات الحاسبات ونظم المعلومات المنحصرة داخل المنظمة Internal إلى التطبيقات الممتدة خارج المنظمة لتربطها بعملائها ومورديها وغيرهم من المنظمات ذات العلاقة، وتسمح تكنولوجيا المعلومات المعاصرة بقيام علاقات مباشرة بين المنظمات من دون تدخل بشري مثل بناء قواعد بيانات عبر المنظمات Interenterprise databases نظم الرد على الرسائل السمعية Voice Response Systems ، نظم الرسائل الإلكترونية Electronic Messaging تبادل المستندات إلكترونيا Electronic Data Interchange (EDI) .

ثانياً: ملامح التميز الرئيسية لتكنولوجيا الإدارة المعاصرة:-

قد تجسدت في ثلاثة ملامح رئيسية تبدو في منظمات الأعمال المعاصرة وتتيح للإدارة تحقيق مستويات غير مسبوقة من الإنجاز تلك الملامح الثلاثة هي كما يوضح الشكل التالي:-

ملامح التمييز الرئيسية

فرق عمل ذو أداء عالي	التنظيم المتكامل	التنظيم المميز
-وفورات الوقت .	-مستوي أفضل في خدمة العملاء .	-التواصل مع العملاء .
-جودة استخدام الطاقة الإنتاجية.	-فرص أعمال جديدة .	-التواصل مع الموردين .
-سرعة تلبية رغبات العملاء .	-تبسيط الإجراءات .	-التواصل مع المؤسسات الاجتماعية.
-دقة التنفيذ .	-تخفيض وقت وتكلفة استخدام الحاسبات.	-التواصل مع الشركات المتعاونة.
-العمل يتم مرة واحدة	-تكوين مركز خبرات .	
	-تنمية قدرات الأفراد .	

منخفض التكاليف.	- سرعة الاستجابة لمتغيرات
كسب مزايا تنافسية.	- السوق.

1-فرق العمل ذات الأداء العالي High-Performance Business Teams.

2- التنظيم المتكامل Integrated Organization.

3- التنظيم الممتد Extended Organization.

(1) فرق العمل ذات الأداء العالي:-

توفر تكنولوجيا المعلومات المعاصرة إمكانية ربط وتواصل فرق العمل التي قد تضم أفراد ينتمون إلى إدارات مختلفة ولكن تترابط أعمالهم ويحتاجون إلى تبادل المعلومات بسرعة بما يساعدهم على تحقيق النتائج والأهداف من خلال عملهم المشترك أي أن أساس تكوين الفريق ليس بالضرورة أن يكون أفراده يعملون في ذات العمل بنفس الإدارة أو القسم، ولكن الأهم هي فرق العمل التي تعبر عن تسلسل الأنشطة وترابطها في عمليات متكاملة Process تؤدي إلى تحقيق نتائج محددة وكاملة.

وقد حقق التطور التكنولوجي في مجال المعلومات وربط فرق العمل تحويل التنظيم من الشكل الهرمي التقليدي القائم على تسلسل السلطة وعلاقات العمل الفردية، إلى التنظيم المفتوح المترابط Open Networked القائم على تعاون وتكامل فرق عمل من مجالات تخصص مختلفة ولكنهم يشتركون في إتمام إنتاج السلعة أو الخدمة وتتعامل تلك الفرق بمفهوم (العميل-المورد Client-Server) حيث كل فريق يعتمد على الفرق الأخرى في الحصول على معلومات أو أجزاء من العمل، وفي نفس الوقت يمد تلك الفرق الأخرى بالمعلومات ونتائج الأعمال التي يحققها.

ويعتمد نظام فرق العمل ذات الأداء العالي على أن تتم إعادة هندسة العمليات في المنظمة بحيث يعاد تصميمها وترتيبها على أساس عمل الفريق وليس على أساس الواجبات والمهام الفردية التي كانت تسند إلى كل فرد على حدة.

على سبيل المثال مهمة بيع منتج تتطلب الأفراد:-

-مندوب المبيعات.

-العميل.

-مدير المبيعات (الرئيس المباشر لمندوب المبيعات) .

-مسئول المخازن.

-مسئول الشحن.

-مسئول مالي.

-مسئول الإنتاج.

* خطوات البيع على النظام التقليدي:-

1-يذهب مندوب المبيعات إلى العميل (موزع أو تاجر تجزئة مثلاً) ليحصل منه على أمر التوريد، ويعرض عليه الأنواع أو النماذج التي تنتجها شركته وأسعارها.

2-يطلب العميل عدداً من بعض الأنواع محدداً الألوان والنماذج وغيرها من المواصفات التي يطلبها عملاءه.

3-يعود مندوب المبيعات إلى مقر عمله ويبلغ إدارة المبيعات التي يتبعها بطلب العميل.

4-تتولى إدارة المبيعات إرسال الطلبية إلى إدارة المخازن.

5-يتم إعداد الطلبية من المخازن في حالة توفر الأصناف والمواصفات المطلوبة.

6-في حالة عدم توفر ما طلبه العميل بالمخازن تخطر إدارة المبيعات بذلك.

7-تعود إدارة المبيعات لمخاطبة إدارة الإنتاج بالأصناف والمواصفات المطلوبة.

8-تراجع إدارة الإنتاج خطتها الإنتاجية وتدرج الطلبية في هذه الخطة في حالة توفر المستلزمات اللازمة للإنتاج.

9-في حالة نقص بعض المستلزمات تخاطب إدارة الإنتاج المخازن لصرف المستلزمات المطلوبة، وفي حالة عدم توفرها ترسل المعلومات إلى إدارة المشتريات لاتخاذ إجراءات الشراء من الغير.

10-إذا توفرت المواد اللازمة للإنتاج يتم تحضير الطلبية وترسل إلى المخازن لتبدأ دورة إعدادها للشحن إلى العميل.

11-تحسب تكلفة الطلبية وتخطر بها إدارة الحسابات إعداد-المطالبة التي ترسل للعميل مع الشحنة (الفاتورة) .

12-تخطر إدارة الشحن لترتيب نقل الطلبية إلى العميل.

13-تخطر إدارة المبيعات بتمام الإنتاج وموعد الشحن وتكلفة الطلبية.

14-يبلغ مندوب المبيعات العميل بتلك المعلومات.

* عيوب النظام التقليدي:-

في هذا النظام الغير تكنولوجي تتضح السلبيات:-

(1) طول الوقت:-

إن إجراءات العمل تتم في تتابع Sequential ومن ثم فكل خطوة تنتظر إلى أن تتم الخطوات السابقة لها مما يطيل وقت العملية بطريقة غير محسوبة مسبقاً.

(2) تهميش العميل:-

أن العميل قد استبعد تماماً من العميل بمجرد أخذ الطلبية منه، ولا يعلم شيئاً عن مدى توفر ما طلبه، أو التكلفة أو موعد التسليم.

(3) نقص المعلومات:-

أن مندوب المبيعات وهو واجهة الشركة في التعامل مع العملاء يؤدي عمله في غيبة من المعلومات المهمة التي تسمح له بالتفاهم مع العميل وقت أخذ الطلب.

(4) العزلة:-

أن مختلف الإدارات المشاركة في العملية تعمل في انعزال عن بعضها البعض، ولا تعلم مقدماً باحتياجات الإدارات الأخرى أو إمكانياتها.

(5) هدر الجهود:-

تكرار الاتصال بين الإدارات بعضها البعض لاستيفاء معلومات أو إخبار بنتائج، وفي كل مرة يبدأ العمل من نقطة الصفر وتهدر كافة الأنشطة السابقة (كما في حالة اكتشاف إدارة الإنتاج عدم توفر المستلزمات بالمخازن مما يجعلها تهدر مجهود تعديل خطة الإنتاج انتظاراً لورود المستلزمات بعد أن تقوم إدارة المشتريات باستيفاء إجراءاتها والتي قد تتعطل هي الأخرى لأسباب تتعلق بالإدارة المالية مثلاً التي لم تخطط في الموازنة لمثل تلك الاحتياجات) .

(6) افتقار الميزة التنافسية:-

والنتيجة في أغلب الأحيان هي الفشل في تحقيق رغبات العميل سواء من حيث مواصفات السلع أو تكلفتها أو مواعيد التسليم وغيرها من الشروط الضرورية اللازمة لدقة النشاط.

* خطوات بيع المنتج على نظام فرق العمل التكنولوجي:-

والآن نفس العملية في المنظمة المفتوحة المترابطة التي تطبق نظم فرق الأعمال المستندة إلى تكنولوجيا المعلومات الجديدة:-

1-يذهب مندوب المبيعات إلى العميل وهو مزود بجهاز حاسب آلي محمول ومتصل بشبكة معلومات الشركة.

2-يستمع المندوب إلى طلبات العميل ويدخلها على الحاسب الذي يجري حسابات خاصة بتحديد السعر وأوقات التوريد المحتملة وغيرها من النتائج المترتبة على المواصفات التي يطلبها العميل، وذلك من خلال الاتصال الآلي Online بقاعدة معلومات الشركة التي تتيح له معرفة موقف المخزون وإمكانيات الإنتاج ومستويات التكاليف وغيرها من المعلومات المهمة.

3-يعرض المندوب على العميل ما تم التوصل إليه استجابة لطلباته ويجرى عليها التعديلات التي قد يراها العميل في ضوء معرفته بالتكلفة والتوقيت وغيرها من المواصفات.

4-بعد قبول العميل للموقف الأخير، يتم أخذ توقيعه على الطلبية إلكترونياً ويتم إرسال المعلومات الكاملة مرة واحدة إلى كل الإدارات المعينة في نفس الوقت (والتي سبق استشارة قواعد المعلومات الخاصة بها في شبكة الشركة بالنسبة للإمكانيات مما يجعل المندوب واثقاً من أن ما انتهي إليه طلب العميل ممكن تنفيذه وبالشروط وفي التوقيت الذي أبلغه للعميل فعلاً) .

5-تشرع الإدارات المختلفة وفي نفس الوقت تنفيذ ما يخصها في تلك العملية التي يتم الانتهاء منها في الموعد، وحين تنتهي تكون كل ملفات ونظم العمل بالشركة ذات العلاقة قد أخذت علماً بها وتم تعديلها أولاً بأول وفق ظروف كل

عملية (حسابات الإنتاج، حسابات العملاء، إصدار الفواتير، إصدار أوامر الشحن، إصدار إذن الصرف من المخازن، إصدار نموذج الاستلام الذي يوقعه العميل وغيره من الإجراءات) .

والجدول التالي يوضح مقارنة بين النظامين:-

النظام التقليدي	النظام التكنولوجي (فرق العمل)
1-المندوب يعرض النماذج والأسعار	1-لقاء المندوب مع العميل ويدخل الطلبات على الحاسب الآلي.
2-المندوب يبلغ إدارة المبيعات.	2-المتصل بشبكة الشركة يعرض على العميل ما تم التوصل إليه وتتم التعديلات التي يطلبها العميل.
3-ترسل الطلبية للمخازن.	3-العميل يوقع إلكترونياً في نفس الوقت ترسل لكل الإدارات والأقسام بالشركة.
4-المخازن تخطر المبيعات بعدم توافرها.	4-الإدارات تتولى التنفيذ والتسليم للعميل.
5-المبيعات تخطر إدارة الإنتاج.	
6-إدارة الإنتاج تدرجها في الخطة.	
7-إبلاغ المخازن بنقص المستلزمات.	
8-المخازن تجهز المطلوب من المواد.	
9-المخازن تحسب التكلفة للمواد.	
10-المخازن تجهز للشحنة.	
11-إدارة الشحنة تقوم بالعملية.	
12-الأخطار بالشحنة والتكلفة.	
13-المندوب يبلغ العميل بكل تلك الخطوات.	
14-إدارة المبيعات تتولى المهمة مع الإدارة المالية.	

* مزايا النظام القائم على تكنولوجيا فرق العمل:-

(1) توفير الوقت.

(2) تحسين استخدام الطاقات الإنتاجية.

(3) سرعة الاستجابة لطلبات العمـلاء.

(4) الدقة في التنفيذ وفق معلومات متاحة لجميع المعنيين في العملية.

(5) تخفيض التكاليف (العمل يتم مرة واحدة) .

(6) تحقيق رضاء العملاء واكتساب ميزات تنافسية.

* التنظيم المتكامل Integrated:-

يؤكـد المثـال السـابق مـا تعانيـه المـنظمات التـي تتعامـل مـع التطبيقـات التقليدية مـن افتقـاد الـترابط والتكامـل بـين أجزاءهـا أشـبه بمجموعـة مـن الجـزر المتباعدة وصحيح أن كـل جزيـرة في ذاتهـا تسـتخدم تقنيـة متفوقـة، ولكـن افتقـاد الترابط والتناغم بين الجزر المختلفـة يرفـع تكلفـة الأداء، ويتسـبب في طـول الوقـت المستغرق لوصـول إلى النتـائج التـي تحتـاج لتكاملهـا إلى مـدخلات مـن التطبيقـات المختلفة.

ومن أمثلة التطبيقات المنعزلة كما يراها (علي السـلمي) يوجـد في المنظمـة مثلاً نظماً تعالج الموضوعات التالية كل على حدة:

1-نظام الحسابات المالية. - Financial accounts.

2-نظام الرقابة على المخزون. - Controlling-Stor.

3-نظام للمشتريات. - Purchaces.

4-نظام المبيعات. - Selling.

5-نظام شئون الموارد البشرية. - H.R. affairs.

6-نظام تخطيط الإنتاج. - Production Planning.

وهكذا فإن كل من هذه النظم يعالج مجموعة من الموضوعات هي في الأصل مترابطة، ولكن المعالجة تتم منفصلة حيث لا تتعامل تلك النظم مع بعضها البعض، وتعجز تلك النظم المتفرقة عن أن تحقق للمنظمة القدرة على تحقيق استراتيجياتها وأهدافها في التطوير واكتساب الميزات التنافسية حيث تنحصر كل منها في زاوية متخصصة ولا تتعامل مع باقي النظم لإنتاج صورة متكاملة متميزة عن أوضاع المنظمة وإنجازاتها وإمكانياتها وكذا مشكلاتها.

ومشكلة أخرى أن تلك التطبيقات المتعددة والمنعزلة تستخدم تكنولوجيا غير متوافقة وتتطلب مقومات صلبة Hardware وبرامجية Software مختلفة عن بعضها البعض مما لا يمكن معه إقامة جسور التفاهم والتخاطب بينها بتناغم وتوافق.

* تكرار العمليات:-

وتعاني النظم التقليدية من مشكلة التكرار Overlap حيث تتكرر بعض العمليات في كل منها، كما أن استخدام تلك النظم يكون عادة منحصر في مجموعة قليلة من الخبراء والمتخصصين (مثلا المحاسبين ذوي المعرفة بالحاسبات الآلية هم فقط الذين يتعاملون مع نظام الحسابات، وبعض الأفراد المدربين في إدارة الموارد البشرية هم فقط الذين يستطيعون التعامل مع نظام الموارد البشرية وهكذا) مما لا يسمح بتنمية ثقافة تنظيمية عامة خصائص مؤسسة على الخبرة المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات.

إذن التنظيم المترابط أكثر فعالية فهو ليس مجرد مجموعة من الإدارات والأقسام تنفذ كل منها بعض الوظائف المتخصصة، ولكنه في الأساس كيان متكامل ومتفاعل يتواصل أعضاؤه ويتفاعلون من أجل تحقيق النتائج المشتركة.

وتهدف تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المنظمات المترابطة إلى تحقيق الربط بين المكونات الرئيسية للمنظمة والتي تتمثل في:-

مجموعة الموارد البشرية ومجموعة الموارد المالية والموارد المادية.

إن استخدام نظم المعلومات المتكاملة يسمح بالتعامل مع قضايا المجموعات الثلاث من الموارد في نفس الوقت، ويتيح للمستخدمين من مختلف إدارات التنظيم التعامل معها آنيا بما يوفر لكل منهم صورة متكاملة تتيح له اتخاذ قراراته بشكل أفضل وبذلك تنهار الحواجز المادية أو التنظيمية بين قطاعات التنظيم ويصبح الجميع على درجة أعلى من الكفاءة حيث تتحقق الميزة الكبرى من الاتصال المباشر بين مصادر المعلومات وبين مستخدمي تلك المعلومات.

إن التنظيم المترابط يتمتع بميزة التدفق السلس والمرن للمعلومات بين قطاعاته وسهولة وصولها إلى مستخدميها في الوقت الحقيقي Real Time، ومن ثم يصبح اتخاذ القرارات أسرع وأفضل، وتتحقق النتائج الإيجابية باستثمار الفرص التي ترصدها تلك المعلومات أو بتجنب المشكلات والمخاطر التي تشير إليها.

* مزايا وإيجابيات النظام المتكامل:-

تحقق المنظمات المترابطة المستندة إلى نظم تقنيات المعلومات المتكاملة مجموعة من النتائج الإيجابية منها ما يلي:-

أ-تحقيق مستويات أفضل من جودة الخدمات للعملاء، ومن ثم مزيد من رضاء العملاء.

ب-خلق فرص أعمال جديدة من خلال استثمار الطاقات الناشئة عن تجمع وتكامـل قواعد المعلومات لتقديم سـلع وخـدمات جديـدة أو التوسـع في السـلع والخـدمات القائمة.

ج-تبسيط الإجراءات وتخفيض حجم الحركة التنظيمية داخل الإدارات وتيسير الأداء بسهولة، مما ينعكس عـلى الهيكـل التنظيمـي فيصـبح أكـثر تفلطحـاً Flat ، وتكـون العلاقات التنظيمية أكثر مباشرة.

ء- توحيــد المنصــات للحاســبات Platforms وتخفــيض تكلفــة الحســاب الآلي والاتصالات، والتشجيع على المشاركة بين إدارات التنظيم في استخدام المعـمار المتـاح Sharing of common architecture and delivery systems.

ه-تكوين مجمع خبرة في تقنيات المعلومـات والاتصـالات، عكـس الحـال في التنظـيم التقليدي.

و-المساعدة في تنمية قدرات الأفراد وتمكينهم Empowering وتيسـير التوجـه نحـو اللامركزية.

ز-تنمية القدرة على الاستجابة السريعة لطلبات العملاء ومتغيرات السوق.

* التنظيم الممتد ...Extended org:-

تساعد تكنولوجيا المعلومات في امتـداد التنظـيم خـارج حـدوده التقليديـة بحيث يتم جانب مهـم مـن العمليـات خـارج التنظـيم بواسـطة المسـتفيدين منهـا مباشرة وذلك توفيرا للوقت وتحسيناً للكفاءة، وتتمثل فرص امتداد التنظـيم للخـارج في إمكانية ترابطه مع العملاء، الموردين، الجهات المساندة، وحتى مع المنافسين.

والفكـرة الأساسـية في التنظـيم الممتـد هـي اسـتيعاب الأطـراف الخـارجيين واعتبـارهم جـزء مـن التنظـيم، وتيسـير تعـاملهم مبـاشرة دون الحاجـة إلى توسـيط عناصر من داخل التنظيم وذلك وفق التصورات التالية:-

* التواصل مع العملاء:-

يمثـل الـترابط مـع العمـلاء Reaching out to Customers أحـد مظـاهر امتداد المشروع للخارج حيث يمكن للعميل من خلال استخدام حاسب آلي في نقطـة البيع أن يدخل طلباته ومواصفات السلعة أو الخدمـة التـي يريـدها ويتعـرف عـلى القيمة وموعد وشروط التسليم فوراً، كما يستطيع المقارنة بين بـدائل لا نهائيـة مـع كل تعديل أو تغيير في المعلومات التـي يحصـل عليهـا، وحـين يسـتقر العميـل عـلى الشكل النهائي لما يريد يتم إدخال الأمر بالتنفيذ ليصل إلى الوحدات المعنيـة مبـاشرة ويجـرى التنفيـذ وفـق الشروط التـي ارتضـاها العميـل فعـلاً كـذلك يـتم الآن ربـط العملاء الكبار مبـاشرة مـع المـنظمات التـي يتعـاملون معهـا مثـل البنـوك وشركـات التأمين وشركات الطيران ووكالات السفر وغيرها بحيث يتعامل العميـل مبـاشرة مـن مكتبه مع الشركة ويحصل على كافة الخدمات دون أن يغادر مكتبه، ودون الحاجـة إلى اتصالات بشرية.

* التواصل مع الموردين:-

كـذلك يحقـق الـترابط مـع المـوردين Reaching out to suppliers ميزات كبرى للمنظمات حيث يتم ربط نظم الشراء والتوريد للمنظمة إلكترونيا مـع نظم تخطيط الإنتاج والبيع لدى المورد، ومن ثم تحديد عمليـات تبـادل المعلومـات بين الطرفين آنيا إذ يتعـرف المـورد مبـاشرة عـلى أوامـر التوريـد التـي يـتم توليـدها إلكترونيـاً مـن نظـام الشركـة حتـى يبلـغ المخـزون حـد إعـادة الطلـب، ويجـرى التوريـد مبـاشرة، كـما تسـاهم التكنولوجيـا حاليـاً بتبـادل المعلومـات بـين الأطـراف

المختلفة سواء كانت في شكل نص Text، أو أصوات Voice، أو أرقام وبيانات Data، ومن أكثر الشركات استخداماً لنظم الامتداد إلى الموردين هي شركات صناعة السيارات التي يبلغ عدد الموردين فيها عدة آلاف لمئات الآلاف من الأصناف.

* التواصل مع الجهات المتعاونة:-

وقد نمي في السنوات الأخيرة أشكال من الربط بين الشركات والعديد من الجهات المتعاونة معها Affinity Organizations وهم ليسوا موردين أو عملاء.

على سبيل المثال ربط المتاجر المشاركة في النظام مع شركات الطيران المتعاونة بحيث يتم تسجيل النقاط التي يحصل عليها العميل في كل مرة يشترى فيها من المتجر، وبذلك تتمكن شركة الطيران من معرفة التزاماتها نحو هؤلاء العملاء أولاً بأول، وحين يتوجه العميل إلى شركة الطيران لاسترداد النقاط في شكل بطاقة سفر يجدها جاهزة.

* التواصل مع المنافسين:-

ويمثل الترابط مع المنافسين Reaching out to Competitors صورة مميزة للمنظمات الممتدة، حيث تتكون من بين الشركات المتنافسة تحالفات Alliances تتبادل المصالح والمنافع رغم ما بينها من تنافسية مثال ذلك ترابط البنوك فيما بينها لتبادل المعلومات الائتمانية عن العملاء، أو ترابط شركات الطيران في تحالفات للاستفادة من الطاقات المشتركة بينها في أعمال الصيانة أو التخفيف من أعباء المخزون من قطع الغيار أو استكمال الخدمات المقدمة للمسافرين على خطوط أي من الشركات المترابطة بخدمات الشركات المشاركة في التحالف بحيث تبدو كلها للمسافر وكأنها شركة واحدة.

ثالثاً: التميز والإدارة الإلكترونية:-

ويقوم الفكر الجديد للإدارة الإلكترونية على أننا نعيش الآن في العصر الإلكتروني E-Era، ونشهد المعاملات التجارية الإلكترونية E-Commerce ونطبق أساليب التعليم الإلكتروني E-Learning، ونتعامل بأساليب البنوك الإلكترونية E-Banking، وتتحول كثير من الدول إلى نظم الحكومة الإلكترونية E-Government، ومن ثم يصبح من المنطقي إن تنشأ (الإدارة الإلكترونية) E-Management لإيجاد التكامل داخل المنظمة-والتميز خارجها.

وأصبح الآن يوجد توجهات مهمة في قطاعات الإدارة الحكومية لتطبيق مفاهيم الإدارة الإلكترونية تحت ما يسمى (الحكومة الإلكترونية) .

ويمكن وصف الإدارة الإلكترونية بأنها منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة والتغيير المستمر.

* سمات الإدارة الإلكترونية:-

-نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية يتبني معطيات عصر المتغيرات السريعة، ويستوعب تقنياته المتجددة، ويطبق آلياته الفاعلة.

-ممارسة إدارية جديدة تستوعب المعاني الحقيقية لعصر المعرفة والمعلومات، عصر العولمة والانترنت والاتصالات، وتحاكيها في سرعتها وحركيتها وشمولها وتجذرها حيثما وجدت لتصل إلى أعماق المنظمات.

-بناء فكري جديد A New Paradigm يخالف البناء الفكري للإدارة التقليدي الذي ساد في عصر الثورة الصناعية ويشمل أفكاراً وتوجهات إدارية تتعامل مع الفرص والمهددات التي تنشأ عن حركة المتغيرات البيئية والعلمية وما ينبعث

عنها من نظم ومؤسسات وعلاقات عمل جديدة على المستويات العالمية والإقليمية والمحلية.

-إطار إداري متكامل يشمل عناصر المنظمات الهيكلية والمادية والبشرية والمعنوية، ويتعامل مع كل منها بمنطق جديد يخالف منطق الإدارة التقليدية.

* ركائز التميز في الإدارة الإلكترونية:-

تقوم الإدارة الإلكترونية على ركائز ثلاثة رئيسية ومتكاملة لتنتج منظومة إدارية جديدة تعيش العصر وتستخدم معطياته وتتوافق مع منطلقاته التكنولوجية والفكرية الأساسية، تلك الركائز هي كما في الشكل التالي:-

شكل (10)

الركائز الأساسية للتميز في الإدارة الإلكترونية

في مفهـوم الإدارة الإلكترونيـة عـنصر منـدمج في نسـيج المنظمـة وبناءهـا الإداريـة والإنتـاجي، ومـن ثـم تصـبح إدارة التقنيـة Technology Management مسئولية أساسية للإدارة المعاصرة.

(3) الآليات المتجددة للإدارة الإلكترونية:-

تعتمد الإدارة الإلكترونية على آليات العصر الأساسية وهي:-

1-الحاسب الآلي.

2-تكنولوجيا المعلومات.

3-تكنولوجيا الاتصـال.

4-البريد الإلكتروني.

5-شبكة الانترنت.

كما تعتمد الإدارة الإلكترونية مجموعة آليات إدارية من أهمها:-

1-إعادة الهندسة	REENGINEERING
2-القياس المرجعي	BENCHMARKING
3-التخطيط الاستراتيجي	STRATEGIC PLANNING
4-التقييم المتوازن	BLAANCED SCORECARD
5-تخطيط موارد المشروع	ENTERPRISE RESOURCES PLANNING
6-تخطيط الجودة لمنع الخطأ	ZERO DEFECT/SIX SIGMA QUALITY

ويبدو التجديد في استخدام هذه الآليات ضمن منظومة الإدارة الإلكترونيـة في:-

أن هذه الآليات تستخدم كمجموعة متكاملة ومترابطة وبصفة مستمرة، وذلك على خلاف ما درجت عليه الإدارة التقليدية من استخدام مجزأ ومتباعد لتلك الآليات أو بعضها.

وابتكار برامج على الحاسب الآلي لتطبيق تلك الآليات إلكترونياً بدرج متزايدة باستمرار من جانب، وإدماجها في صلب عمليات المنظمة من جانب آخر.

خصائص التمييز في الإدارة الإلكترونية:-

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من السمات الأساسية التي تفرقها عن نموذج الإدارة التقليدية وتعكس هذه السمات الخصائص النابعة من ارتباط الإدارة الإلكترونية بتقنيات المعلمات والاتصالات بالدرجة الأولى، كما توضح المحتوى التقني الفائق الجودة لهذا النموذج الإداري المستحدث.

وتعتبر المرونة الفائقة والتحرر البالغ من قيود الزمان والمكان هي السمة الأولى والرئيسية للإدارة الإلكترونية والتي تسهم في تكوين باقي السمات المميزة لها، والمعني أن الإدارة الإلكترونية تتعامل في كل وقت ومن أي مكان وتتخذ القرارات في مختلف مجالات النشاط متحررة من قيود الوقت والمسافة.

ويمكن رصد أهم السمات المميزة للإدارة الإلكترونية والنابعة من تلك السمة الرئيسية على النحو التالي:-

- السرعة. Speed

-التشابكية. Networking

-التنويع. Diversity

-تجاوز الوسطاء. Disinter mediation

-التصميم حسب الطلب مع الإنتاج الكبير. Mass Customization

-التكيف السريع.	Quick Adaptation
-القفز فوق الحواجز .	Jumping the curve
-التكامل.	Integration
-التطور المستمر.	Continuous Improvement
-التحرر من القوالب والهياكل الجامدة .	Free Structures
-التحرر من المعاملات الورقية.	Paperless
-العمل من بعد.	Telecommuting
-العولمة المحلية.	Globalization
-أخذ المبادرة.	Initiative
-التنافسية.	Cooptation

وتمثل تلك السمات منظومة متكامل تتفاعل كل منها مع الأخرى لإحداث الفارق الجوهري في أداء الإدارة الإلكترونية الذي يميزها عن نموذج الإدارة التقليدية وهو الإيقاع السريع Fast Tempo والإيجاز الباهر لنتائج غير عادية في السوق ولصالح جميع أصحاب المصلحة وأيضاً يوضح أ.د/على السلمي انعكاس سمات الإدارة الإلكترونية في جميع مراحل ومستويات العمل الإداري بالمنظمة العصرية، ويمارس المدراء دوراً جديداً يتركز في التفكير والإبداع وإطلاق الطاقات الكامنة لدى مساعديهم من أجل التجديد والابتكار في المنتجات والتقنيات وأساليب التواصل مع السوق.

* الإدارة الإلكترونية كمدخل للتميز التنظيمي:-

إن التطور التكنولوجي للمعلومات أدي إلى قلب موازين الأعمال والأسواق من جانب، كما أنها من جانب أخر قد هيأت السبل للمنظمات

لاستعادة التوازن وتحقيق إنجازات غي مسبوقة في مجالات تطوير المنتجات وأساليب الأداء ومستويات العوائد المتحققة.

وفي سبيل بناء وتنمية قدراتها التنافسية والحصول على موقع متقدم في السباق على الأسواق والوصول إلى الزبائن والمتعاملين سريعاً، تعمل المنظمات على علاج مشكلاتها التنظيمية والتخفف من مواطن الضعف وانخفاض الكفاءة بها والتي يأتي في مقدمتها ما يلي:-

1-ضعف التناسق والانسجام بين أداء وسلوك العاملين وبين أهداف وقيم المنظمات لافتقاد الرؤية الإستراتيجية المشتركة.

2-تنظيم العمل وتوزيع المسئوليات على أساس وظيفي يجعل تنفيذ الوظائف المختلفة متباعداً ومتفرقاً.

3-الانغماس في مشكلات الحاضر والتعامل معها بأسلوب روتيني بطيء وغياب الرؤية المستقبلية التي ترشد الإدارة إلى التماس الفرص وانتهازها قبل الآخرين.

4-ضعف نظم وآليات إمداد العاملين بالمعلومات اللازمة للأداء.

5-إهدار الوقت وعدم التعامل معه باعتباره المورد الحقيقي للمنظمة في العصر الحديث.

6-الانحصار في المشكلات الداخلية للمنظمة والتغافل عن أو عدم إدراك المتغيرات الخارجية والتحوط لآثارها على فعاليات المنظمة.

إن الغاية من تطبيق أفكار التميز التنظيمي أن يتحقق للمنظمة قدرات تنافسية فعالة تجعلها قادرة على الوصول السريع المجدي للأسواق واستقطاب معاملات الشرائح المستهدفة من الزبائن قبل غيرها من المنافسين، وضمان استمرار تعامل الزبائن معها وولاءهم لها.

فالمنطق الأساسي في نماذج التميز التنظيمي هو إضفاء قدر هائل من المرونة والحركية والانطلاق على عناصر التنظيم بحيث تعمل بكفاءة وحرية-وفي تنسيق وتكامل-لبناء قدرات تنافسية تتبلور في النهاية في نتائج غير مسبوقة وفوائد وعوائد متوازنة لجميع أصحاب المصالح وهذا المنطق لا يتحقق إلا من خلال إعمال مفاهيم وآليات الإدارة الإلكترونية التي تكاد تقترب من تحقيق مستوي (الآنية) Instantaneous في الأداء والتنفيذ المتميز داخل كل المنظمة.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يحقق أهداف نماذج التميز التنظيمي-بل هو شرط لتحقيقها- حيث تتمكن المنظمات باستخدامها من تحقيق مستويات الأداء المتميز وتحقيق النتائج المتميزة وخلق القيمة المضافة الأعلى Value Added.

* دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز التنظيمي:-

يتضح دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق منطق التميز التنظيمي من خلال تيسيرها لتحولات أساسية في أنماط تنظيم العمل وتنفيذ العمليات بالمنظمة نذكر منها ما يلي:-

1-تغير أساليب الإنتاج باستخدام نظم التصميم والإنتاج بالحاسب الآلي CAD/CAM والتنفيذ عن طريق الروبوتات ROBOTS والرقابة والقياس من خلال نظم مدمجة في العمليات Built-in تعتمد نظم البرامج الخبيرة Expert Systems ومن أهم آليات العمل المعتمدة على تفعيل مفاهيم متميزة الإدارة الإلكترونية:

- التصميم باستخدام الحاسب الآلي Computer aided design (CAD)

-الإنتاج باستخدام الحاسب الآلي Computer aided manufacture (CAM)

-الهندسة باستخدام الحاسب الآلي	Computer aided engineering (CAE)
-الهندسة المواكبة	Engineering concurrent
-التوريد في الوقت	Just-in-time purchasing (JIT)
-الإنتاج في الوقت	Just-in-time manufacturing
-الإنتاج المرن	Flexible manufacturing
-البريد الصوتي	Voice mail
-البريد الإلكتروني	E-mail
-التجارة الإلكترونية	E-commerce
-نظم تخطيط موارد المشروع	Enterprise resources planning (ERP)
-الأعمال الإلكترونية	E-busnss
-الشبكات الداخلية	Intranet
-الشبكة العالمية	Internet
-الإسناد للغير	Outsourcing

2-تطوير جذري في نظم وآليات الاتصال تسمح بتطبيق نظم الهندسة الموازية Concurrent Engineering أو Simultaneous حيث يعمل أفراد متعددون في مشروع واحد من مواقع متباعدة ولكنهم على اتصال دائم وآني Instant.

3-إحداث تغييرات تنظيمية تتوافق تماماً مع متطلبات نماذج التميز التنظيمي من أهمها ما يلي:-

أ-التوسع في الأتمتة Automation:

يؤدي إلى تخفيض أعداد العاملين حتى في المستويات الإدارية خاصة الإدارة الوسطي والوظائف الإشرافية.

ب-إعادة تصميم الأعمال:

باستبعاد الأنشطة والمهام التي يتم أتمتتها، وإدخال عناصر التكامل والتمكين Empowerment في الاعتبار.

ج-إعادة تصميم نظم التخطيط:

بإضفاء عناصر المرونة واستشعار التغييرات من خلال الربط الآني بنظم رقابة وقياس الأداء.

ء-تبسيط الهيكل التنظيمي:

بتقسيم المنظمة إلى مجموعة من الوحدات الإستراتيجية وفرق العمل ذاتية الإدارة Self-Managed Teams، وفي نفس الوقت تنمية الفاعلية وسرعة الأداء واتخاذ القرارات عند نقاط التنفيذ.

ه-استثمار فرق العمل الطارئة:

بدلاً من التكوينات والتقسيمات التنظيمية الدائمة، ومن ثم يتم التحول إلى التنظيم الشبكي حيث يكون الربط آنيا بين الوحدات الإستراتيجية وفرق العمل المختلفة بوسائط إلكترونية تسمح بالتواصل والتفاعل والتنسيق المستمر والعمل المشترك وتبادل المعلومات بينها جميعاً.

و-التحول من الهياكل التنظيمية:

المبنية على أساس وظيفي تتصف بالتجزؤ والانعزالية إلى هياكل مصممة على أساس التدفقات المعلوماتية تتمتع بالتواصل والاندماجية، كنمط متميز من العلاقات أقرب إلى فكرة الفيدرالية السياسية بين ولايات الدولة أو

مجموعة الدول المنضمة لاتحاد سياسي يحقق لكل منها استقلالية في شئونها الداخلية بينما بمركز بعض الأمور المشتركة كالدفاع والعلاقات الخارجية.

ويتضح دور الإدارة الإلكترونية بإيجاز في الشكل التالي:-

شكل رقم (11)

يوضح دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التمييز التنظيمي

تغيير أساليب الإنتاج	تطوير نظم الاتصال	التغيير التنظيمي
-(تصميم-إنتاج-هندسة) باستخدام الحاسب.	-الهندسة الموازية.	-التوسع في الأتمتة.
-الهندسة الموازية.	-الإدارة عن بعد.	-إعادة تصميم الأعمال.
-الإنتاج في الوقت.	-الفيديو كونفرانس.	-إعادة نظم التخطيط.
-التوريد الفوري.	-مجموعات التواصل الآلي.	-تبسيط الهيكل.
-الإنتاج المرن.	-الفيس بوك وغيرها.	-استثمار فرق العمل.
-البريد الصوتي.	-الشبكات الداخلية.	-التحول إلى الهياكل المرنة.
-البريد الإلكتروني.		
-الشبكات.		
-الأعمال الإلكترونية.		

خامساً: تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية المتميزة:-

ويتوقف انتشار وتعميق استخدام تكنولوجيا المعلومات على مجموعة مهمة من العوامل المتداخلة والمتشابكة تتبلور فيما يلي:-

-توفر المعرفة الأساسية بالعلوم والتقنيات المكونة لتقنية المعلومات

-توفر الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع تقنيات المعلومات في مراحلها المختلفة.

ومن ثم يعتبر استحداث وتطوير نظم للتعليم والتدريب تتصف بالسرعة والديناميكية وتوفر فرص التزويد المتجدد والمستمر بالمعلومات والمهارات، من أهم القضايا التي تثير الاهتمام في مجال تكوين وتنمية الموارد البشرية المتميزة اللازمة لنشر وتعميق استخدامات تقنيات المعلومات في مختلف المجالات.

* الوسائط المتعددة أهم الأدوات لتنمية الموارد البشرية:-

إن الأخذ بتكنولوجيا المعلومات ذاتها كوسيلة أساسية في تصميم نظم وآليات للتعليم والتدريب تحقق إنجاز مستويات أفضل وأسرع في تكوين المهارات والقدرات والمعارف، ويختزل الزمن بما يسمح لنظم إعداد وتأهيل الموارد البشرية بمواكبة حركة التطوير المتسارع والمستمر في تقنيات العمل والإنتاج.

ويشير تعبير (الوسائط المتعددة) إلى مجموعة من طرق العرض تشمل النصوص، والصور الثابتة، والصور والرسوم المتحركة والأصوات، والمؤثرات السمعية والبصرية المختلفة، وأفلام الفيديو والسينما، كلها مجتمعة في تنسيق وتوليف متناغم يعرض من خلال الحاسب الآلي بما يحقق فرصا غير محدودة لعرض المعلومات وتوصيل الأفكار والمساعدة على تخيل المفاهيم والنظريات المجردة.

وتعتبر (الوسائط المتعددة) Multimedia من أهم منتجات تكنولوجيا المعلومات ذات الجدوى والتأثير في توفير آليات متطورة تسهم في رفع كفاءة العمليات التعليمية والتدريبية وتتيح للقائم بالتعليم والتدريب إمكانيات هائلة

لعرض كافة الموضوعات والمفاهيم والتفاصيل العملية، ومكونات المهارات المطلوبة والتي يصعب عرضها أو توضيحها بالأساليب التعليمية والتدريبية التقليدية.

وقد شاع في الدول الصناعية المتقدمة إنشاء مراكز للوسائط المتعددة في الجامعات والمعاهد ومؤسسات الإنتاج والخدمات تسعي إلى تحقيق الأهداف التالية:-

- تنمية مداخل مبتكرة وأساليب متقدمة لتيسير التعليم والتدريب.
- توفير المساندة الفنية المتخصصة للمدربين في تطوير أساليب التدريب باستخدام تقنية المعلومات المعتمدة على الحاسبات الآلية.
- تنمية فرص المشاركة بين المختصين في العلوم المختلفة وبين خبراء إعداد المناهج والمقررات وخبراء الحاسب الآلي لتطوير محتويات البرامج التدريبية وتحديثها باستمرار.
- تنمية فرص تطوير التعليم والتدريب المستمر بالاستخدام المخطط لكافة الموارد البشرية والمادية المتاحة للمنظمة.

* مزايا استخدام الوسائط المتعددة:-

1-يصبح إعداد المحتوى العلمي والتدريبي عملية منظمة يشترك فيها مجموعة من الخبراء وليس مجرد مسئولية فردية يضطلع بها المدرب بمفرده فيعمد إلى أسلوب التلقين التقليدي مستخدماً وسائل إيضاح متقادمة لا تتجاوز في أحسن الأحوال بعض شرائح بلاستيكية تعرض على جهاز العرض الرأسي Overhead projector.

2- تتكامل مجموعة الوسائط المختلفة التي يتم إدماجها في قرص مضغوط CD-ROM يعرض باستخدام الحاسب الآلي وجهاز عرض مرتبط به Computer

Projector ، فيخلق حالة يستخدم فيها المتدرب، أو المتلقي عامة، كل حواسه في استقبال المعلومات مما يتيح درجة أعلى من الاستيعاب والفهم والتذكر، ومن ثم تتحسن كفاءة العملية التعليمية والتدريبية، كما تستخدم أيضاً أقراص مضغوطة تفاعلية CD تعرض من خلال جهاز التليفزيون تسمح للمستخدم بالتفاعل مع المادة الموجودة على القرص.

3-إتاحة الفرصة للمتلقي لكي يكون هو (أو هي) عنصراً متفاعلاً في العملية التعليمية أو التدريبية وليس متلق سلبي يسمع أو يشاهد فقط، بل هو يشارك من خلال التفاعل بالحاسب الآلي فيجيب عن أسئلة مطروحة ويعلم نتائجها، ويعدل من سرعة العرض بحسب قدرته على الاستيعاب، بل ويصل الأمر إلى تشكيل المنهج التعليمي أو التدريبي ذاته بحسب مستواه العلمي وقدراته الفكرية ومهاراته وسرعته في الاستياب.

4-ويحتاج استخدام الوسائط المتعددة في التعليم والتدريب إلى توفر قدرات في مجالات الحاسب الآلي وتقنية المعلومات والوسائل السمعية والبصرية، وكلها متاحة فعلاً في معظم مؤسساتنا التعليمية، ولكن الأهم هو تغيير نظرة المسئولين عن تكوين الموارد البشرية وتعديل مفاهيمهم عن أساليب التعليم والتدريب بحيث يتقبلون تكنولوجيا فرضت نفسها في مختلف المجالات إن تطبيق الوسائط المتعددة يعني قبول تحدي التعامل مع التكنولوجيا الجديدة، والاستعداد لتغيير النظم والقواعد التعليمية والتدريبية التقليدية لتكون قادرة على استيعابها ومتابعة كل جديد فيها، وتوفير الفرص والمقومات لتطبيقها.

*متطلبات تطبيق الوسائط المتعددة في مؤسساتنا:-

ويوضح على السلمي أن مقومات ومتطلبات التطبيق هي:-

(1) إنشاء مراكز للوسائط المتعددة في الجامعات والمعاهد العليا، تتوفر بها المعدات والخبراء اللازمين لإعداد الوسائط وإنتاجها بالتعاون مع الفنيين والمختصين في فروع تقنيات المعلومات المختلفة، كما يتوفر لها حرية التعامل مع جهات خارجية مثل شركات الحاسبات الآلية وشركات البرمجيات.

(2) إعداد برامج جادة لتدريب المدربين على استخدام الحاسبات الآلية وشبكة الإنترنت، وكذا أساسيات إعداد المواد التدريبية بالوسائط المتعددة حتى يكونوا فاعلين في المشاركة مع خبراء مركز الوسائط المتعددة، ومتحمسين لاستخدام ما ينتجه المركز من مخرجات.

(3) الأخذ بنظام التعليم أو التدريب المستمر مما يتيح حرية الحركة والمرونة في تشكيل البرامج التدريبية والعمليات التأهيلية للموارد البشرية للاستفادة من تقنيات المعلومات في توصيل المواد التدريبية المتطورة والمتجددة لهم في أماكن أعمالهم وفي الأوقات المناسبة لهم دون حاجة إلى إبعادهم عن مناطق العمل لحضور التدريب في أماكن خاصة.

(4) استثمار الوسائط المتعددة وإمكانيات استخدام الشبكة العالمية انترنت في توسيع مجالات نظم التدريب والتأهيل المتبعة في كثير من الشركات وتحويلها إلى نظم للتعليم والتدريب من بعد Distance Training.

(5) نشر تعليم الحاسبات الآلية وتطبيقاتها والتدريب عليها بين العاملين على كل المستويات وتيسير حصولهم عليها مما يتيح لهم استقبال البرامج التعليمية والتدريبية وعلى أوسع نطاق ممكن.

ومن المهم تأكيد أن استخدام الوسائط المتعددة ليس مجرد إضافة لبعض الآليات المتطورة مع بقاء كافة عناصر العمل التعليمي والتدريبي على ما

هـي عليـه، بـل يجـب النظـر إليهـا باعتبارهـا بدايـة تغيـير شـامل في كافـة الـنظم التعليمية والتدريبية في الجامعات والمعاهد والمؤسسـات التعليميـة المعنيـة بإعـداد الموارد البشرية المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات.

*الفئات المستهدفة بالتعليم والتدريب على تكنولوجيا المعلومات:-

أصـبح إتقـان التقنيـات والتعامـل بهـا لـيس مقصـوراً عـلى المتخصصـين والمحترفين، بل الجميع مطالبون الآن بالتعرف على تلك التقنيـات وامـتلاك المهـارات الأساسية لاستخدامها في شئون حياتهم.

ويمكـن أن نعـدد الفئـات التـي ينبغـي الاهـتمام بتزويـدها بجرعـات متناسـبة مـن مهارات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات كما يلي:-

-أعضاء هيئات التدريس في مراحل التعليم المختلفة.

-أعضاء الأجهزة الإدارية بالجامعات والمعاهد والمدارس على اختلاف درجاتها.

-الطلاب في مراحل الدراسة المختلفة بدءا من الحضانة.

-العاملون في الجهاز الإداري للدولة والهيئات والمؤسسات العامة وأجهزة المحليات.

-العـاملون في قطاعـات الإنتـاج والخـدمات بالقطـاع العـام وقطـاع الأعـمال العـام والقطاع الخاص.

-الشباب في مختلف المهن والحرف والذين هم خارج النظام التعليمي.

-ربات البيوت والعاملين السابقين المتقاعدين.

كما يقترح على السلمي بعض الآليات المساعدة على سرعـة انتشـار أنشـطة تعليم وتدريب تلك الفئات على المهارات اللازمة للتعامل مع تقنيات المعلومات:-

1-إدراج مقررات تقنيات المعلومات بمختلف درجاتها في هياكل البرامج التعليمية بالجامعات والمعاهد والمدارس كمتطلبات إجبارية ولازمة للحصول على الدرجات العلمية، وليس مجرد مقررات اختيارية.

2-إنشاء فروع تخصص في تقنيات المعلومات وتطبيقاتها في مختلف البرامج التعليمية بالجامعات والمعاهد العليا.

3-الاستعانة بخريجي المعاهد المتخصصة في إعداد وتأهيل المتخصصين في تقنيات المعلومات للتدريس والتدريب بالجامعات والمعاهد والمدارس وتكليفهم بذلك بديلاً عن نظام الخدمة العامة.

4-تعديل هيكل المرتبات والحوافز لهؤلاء الأفراد بما يكافئ خبراتهم ويتعادل مع مستويات الرواتب لهذه الفئات في سوق العمل.

5-التوسع في إنتاج الحاسبات الآلية وتيسير الحصول عليها لمختلف الفئات المشار إليها بأسعار مخفضة ونظم للسداد ميسرة.

6-التوسع في استخدام قنوات النيل المتخصصة في تعليم تقنيات المعلومات، ونشر برامج تدعو إلى التعرف على تلك التقنيات وتحفز المواطنين على التعرف عليها من خلال كافة القنوات التليفزيونية ووسائل الإعلام.

7-تكليف الشركات والمؤسسات في قطاعات الأعمال المختلفة بتخصيص نسبة محددة من أرباحها السنوية لدعم أنشطة تعليم وتنمية الموارد البشرية في تقنيات المعلومات، على أن تستنزل تلك على أن تستنزل تلك المساهمات من الضرائب المستحقة، وتجميع تلك المساهمات في صندوق قومي لهذا الغرض يقوم على إدارته (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء) .

سادساً: الإدارة الإلكترونية والقيادات الإدارية المتميزة:-

تتولى القيادة تنسيق جهود الموارد البشرية وحشدها من أجل تحقيق الأهداف ولعل تطورات التكنولوجيا وتطبيقاتها الحديثة تعتبر من أهم

التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في المنظمات المعاصرة من منظور كيفية الاستفادة منها وتوظيفها في بناء القدرات التنافسية من ناحية، وتجنب التخلف والقصور عن مواكبة المنافسين بما يمثله ذلك من خطر داهم على المنظمات من ناحية أخرى.

وتعتبر قضايا التطوير التكنولوجي من الموضوعات الحيوية بالنسبة لمستقبل المنظمات العربية، فهي السبيل الأساسي لبناء قدراتها على مواجهة المنافسة الأجنبية التي تهددها في أسواقها المحلية ذاتها، كما أن أهداف تنمية الصادرات والتعامل في الأسواق العالمية تعتبر من الأولويات التي تسعي الإدارة العربية جاهدة إلى تحقيقها بما يتطلبه ذلك أيضاً من تطوير تقني يضاهي مستوي المنظمات الأجنبية من أجل ذلك نرى أن المهمة الرئيسية للقيادات الإدارية العربية المعاصرة هي الإعداد للتطوير التقني واستثمار التقنيات المتاحة لتحقيق إنجازات تعادل مستويات الأداء العالمية.

* القيادات الإدارية العربية المتميزة :-

يركز على السلمي في إحدى دراساته على دور القيادات الإدارية العربية في تأهيل منظماتهم للتعامل الإيجابي مع التكنولوجيا القائمة ليتضح في:-

1-إدراك أبعاد الثورات التقنية وملاحقة تطوراتها ويكون ذلك برصد وتفهم التطورات التقنية المؤثرة على أعمال المنظمات، واستخلاص الفرص والتهديدات الناتجة عن التقنية الجديدة.

2-اتخاذ قرارات اقتناء التقنيات الجديدة في ضوء التحليل التقني والاقتصادي وتقدير التكلفة والعائد وينبغي أن تؤخذ في دراسة قرارات الاقتناء كافة العوامل الإنتاجية، البشرية، المالية، التسويقية، والتنظيمية حتى يكون اقتناء التقنية

الجديدة على أسس صلبة تضمن أعلى معدلات التوظيف الإيجابي والعائد على الاستثمار فيها.

3-تنمية ثقافة تنظيمية محابية لاستقبال التقنية واستخدامها وقيادة عمليات التجديد التقني وإبراز الحماس للتقنيات الجديدة، والعمل على نشر المعرفة التقنية المتجددة بالمنظمة.

4-التطوير التنظيمي لاستيعاب التقنيات الجديدة سواء كان ذلك من خلال عمليات إعادة الهيكلة أو إعادة هندسة العمليات، بما يحقق توافق الواقع التنظيمي مع متطلبات التقنيات الجديدة وما يتيح الفرصة لتفعيلها إلى أقصى درجة ممكنة.

5-تطوير نظم الموارد البشرية للتعامل الإيجابي مع التقنيات الجديدة بما يتطلبه ذلك من تطوير نظم الاختيار، نظم إدارة الأداء، نظم الحوافز ودعم دوافع الابتكار بين العاملين وتنمية فرص المشاركة في حل مشكلات التطوير التقني بالمنظمة.

6-إدماج التقنيات الحديثة في نظم الأداء القائمة بحيث تصبح المنظمة نسيجاً متكاملاً ومتناغماً بما يحقق الاستفادة القصوى من التقنيات المتاحة.

7-المتابعة الدقيقة لمستويات الأداء التقني، والبحث عن أسباب القصور في استغلال التقنيات المتاحة، والعمل على علاجها.

8-تشجيع المبتكرين والمجددين من أفراد المنظمة على ابتكار تطبيقات جديدة أو إضافات للتقنيات القائمة بغرض تطويعها لتكون أكثر توافقاً مع متطلبات العمل بالمنظمة وخصوصية ظروفها.

9-ولعل من أولويات مهام القيادات الإدارية العربية العمل على تعميق استخدام الحاسبات الآلية، والتوسع في تطبيق تقنية المعلومات، وتعميم الاتصال الالكتروني

داخل المنظمـة وبينهـا وبـين عملاءهـا والمتعـاملين معهـا، وتأكيـد مفـاهيم الجـودة الكاملة في كل عملياتها حيث الجودة هي الوجه الآخر للتطور التقني.

10-وأخـيراً فـإن القيـادات الإداريـة العربيـة مطالبـة بتغيـير الـذات وذلـك بتنميـة الاتجاهات المحابية للتطوير التقني والتخلص من المفاهيم التقليدية التـي لا تـتفهم الدور الحاسم للتقنيات الحديثة في بناء القدرات التنافسية للمنظمات المعاصرة.

الفصل السابع

إدارة التميز واتخاذ القرار في ضوء المعلوماتية

أولاً: ماهيـة إتخاذ القرار.

ثانياً: إتخاذ القرار في ضوء نظم المعلومات.

الفصل السابع

إدارة التمييز واتخاذ القرار في ضوء المعلوماتية

أولاً: إتخاذ القـرار:-

(1) ماذا نعني بالقرار:-

تعتبر عملية اتخـاذ القـرارات مـن حتميـات الإدارة وهـي لا تعتـبر وظيفـة مستقلة من وظائف الإدارة وإنما تعتـبر بمثابـة الوسـيلة أو الأداة الأساسـية لممارسـة جميع وظائف الإدارة من تخطيط وتوجيه وتنسيق واتصال ورقابة وتقييم وغيرها.

وتـأتي عمليـة اتخـاذ القـرارات كعمليـة ديناميكيـة لتمثـل المضـمون العـام لنشاط الإدارة على جميع مستوياتها التنظيميـة ذلـك مثـل العمـل التنفيـذي الـذي ينتشر في كافة أرجاء التنظيم، وهـي مـن المهـام الأساسـية لـلإدارة بـل هـي الركيـزة الأساسية في العمل الإداري والتي تضفي عليه التميز.

بل أن البعض يرى أن العملية الإداريـة لا تخـرج عـن كونهـا عمليـة اتخـاذ قرارات، فهي عملية متداخلة في جميع وظـائف الإدارة ونشـاطاتها، بـل هـي نقطـة البدء بالنسبة لجميع الإجراءات وأوجه النشاطات والتصرفات التي تـتم في المنظمـة، ومن ثم أصبحت عملية اتخاذ القرارات هي محدد العملية الإدارية، بـل هـي قلـب الإدارة وقالبها المتميز.

لقـد اعتـبر هربـرت سـيمون (Herbert Simon) اتخـاذ القـرارات مرادفـة للإدارة حيث عرف الإدارة بأنها اتخاذ القرارات، واتخـاذ القـرارات هـي الإدارة، وقـد اتخذ من عملية اتخاذ القرارات مدخلا لدراسة الإدارة لكون هذه العمليـة في نظـره مظهرا للسلوك الإنساني في الإدارة.

ويرى ليونارد هوايت (Leonard White) أن اتخاذ القرارات الإداريـة مـن المهم الجوهرية والوظائف الأساسية للدير، ومن هنا أصبح القـادة الـذين يتخـذون القـرارات يمثلـون العامـل الأول والأسـاسي في عمليـة اتخـاذ القـرارات، فهـم الـذين يقررون السياسات ويضعون الخطط، ويعدون البرامج، ويتابعون عمليات التنفيـذ... إلخ، ومن هنا كـان اهتمامنـا بالقيـادة الإداريـة وخصائصـها وأنماطهـا وديناميكيتهـا كأسس للتميز الإداري.

فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فأنهـا تتخـذ قـرارات معينـة في كـل مرحلة من مراحله، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامهـا المختلفـة وأنشـطتها المتعددة فأنها تتخذ مجموعة قرارات بشأن الهيكل التنظيمي، وعندما يمارس المـدير وظيفته القيادية فإنه تتخذ مجموعة من القـرارات سـواء عنـد توجيـه مرؤوسـيه أو تنسيق مجهـوداتهم أو اسـتثارة دوافعهـم وتحفيـزهم ومـا إلى ذلـك وعنـدما تـؤدي وظيفة الرقابي فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديـد المعـايير الملائمـة لقيـاس نتـائج الأعـمال والعمـل عـلى تصـحيح الأخطـاء إن وجـدت وهكـذا تجـرى عمليـة اتخـاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

فـالقرار في علـم الإدارة باعتبـاره (الاختيـار المـدرك بـين البـدائل المتاحـة في موقف معين)، أو هـو عمليـة المفاضـلة بـين حلـول بديلـة لمواجهـة مشـكلة معينـة واختيار الحل الأمثل من بينها.

ويعني ذلك المفهوم العلمي إن القرار الإداري تتوقف كفاءتـه عـلى طريقـة صناعته لا على سلطة اتخاذه فقط ويكون جوهر الاهتمام هو تهيئـة أفضـل السـبل لصنع قرارات رشيدة الاهتمام بالسلطة التي لها حـق اتخـاذ القـرار، أو بمعنـي أخـر اعتبار القرار الواحد ناتج مجموعـة قـرارات يمثـل كـل منهـا إسـهاما معينـا في صـنع القرارات واتخاذها.

إن مفهوم صنع القرارات لا يعني اتخاذ القرارات فحسب وإنما هـو عمليـة (Process) معقدة للغاية تتدخل فيها عوامل متعددة: نفسية-سياسـية-إقتصـادية-إجتماعية- كما تتضمن عناصر القيمة والحقيقة والظروف غير المحـددة والمعلومـات المساندة وما شابه ذلك.

ولا يمكن أن يتم تحليل عملية صنع القرارات إلا في ضوء العلاقات الإنسانية ودورهـا في الإدارة، ومـا يتعلـق بـذلك مـن ضـبط السـلوك في التنظـيم وتحديـد المساهمين في العملية ودور كل منهم، والتداخلات المختلفة.

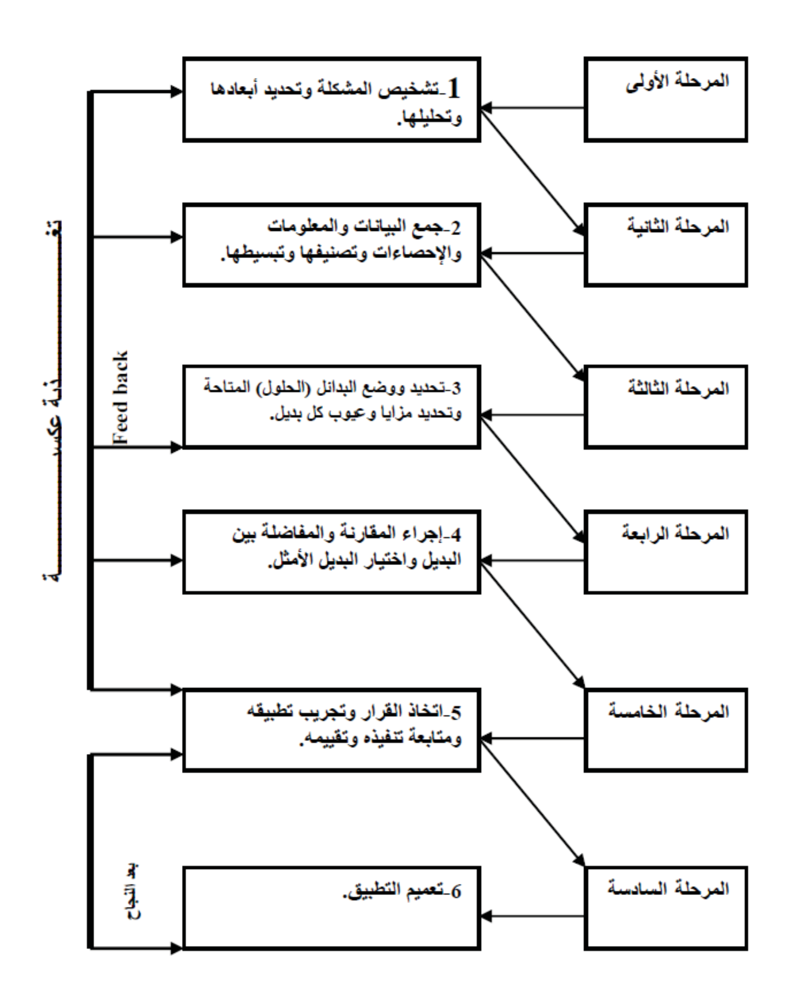
ويجب النظر إلى القرار على أنه عملية تضامنية أو إنتاج مشترك بالرغم من أنه قد يصدر من شخص واحد، فالواقع العملي أصبح الآن يحتم عـلى تنظـيم إداري معلوماتي ومن يقوم عليه من قيادة أو رئاسة إداريـة، أن تصـدر قراراتـه مـن خـلال الجهد المشترك، ومن ثم فإن القرار الإداري وإن كان يصـدر مـن القيـادة أو الرئاسـة الإدارية فإن ذلك إنما يمثل المرحلة الرسـمية النهائيـة للقـرار والـذي سـبقته مرحلـة الإعداد والتحضير والتكوين وهي جوهر عملية صنع القرارات.

(2) مراحل عملية صنع القرارات Decision Making Stages:-

تمر عملية صنع القرارات، رغم تباين أهمية القرارات المتخذة ورغـم تبـاين الجهد الذي يقوم به المشاركون في عملية الصنع، بمراحل واحدة وأن اختلف دارسـو الإدارة في عددها تأسيساً على الدمج والإجمال أو الفصل والتفصيل بينها فمنهم مـن جعل هذه المراحل ثلاثة: تحديـد المشـكلات، تحديـد الطـرق والحلـول البديلـة ثـم الاختيار بين أحسن هذه الطرق والحلول والبعض جعلها خمسـة: تحديـد المشـكلة-جمع المعلومات والإحصاءات- الحلول البديلة- اختيار أحد الحلول-الارتداد العكـس للبيانات، والبعض جعلها سبعة مراحل وآخرون فصلوها إلى تسعة مراحل.

وبـرغم هـذا التعـدد الظـاهري تسـتطيع أن نعـرض المراحـل والخطـوات الأساسية لعملية صنع القرارات في خمس يوضحها الشكل التالي:-

شكل رقم (12)



(أ) المرحلة الأولى:-

-مرحلة تشخيص المشكلة وتحديد أبعادها وتحليلها Problem Analysing

يقصد بذلك دراسة الحالة الكائنة (من الواقع) وتحرى أسبابها الحقيقية، بمعني آخر تحديد الحالة التي لا يرضي عنها المدير في الجهاز الإداري ويريد التخلص منها وهذه العملية تعتبر أهم خطوة فمن الأهمية بمكان أن تشخص المشكلة وتحدد وذلك حتى يكون لبقية الخطوات جدواها وحتى توجه الجهود لحل المشكلة دون سواها.

ويرى بعض كتاب الإدارة أن من العوامل التي تساعد المديرين على التعرف المشكلات توافر الاستعداد لديهم للقيام بهذه المهمة وبذل الجهد اللازم للتعرف بدقة على كل ما يحيط بالمشكلة، وأن المديرين الذين يتوافر لديهم مثل هذا الاستعداد يساعدون منظماتهم على تحقيق نجاح أكبر.

وقد يتطلب الأمر الاستعانة بأهل الخبرة الفنية أو المتخصصة من داخل التنظيم أو خارجه حيث تؤدي الاستعانة بهذه الخبرات إلى الكشف عن الأسباب الحقيقية والجذرية وإلى أبراز أمور قد يكون لها تأثير على اختيار البدائل، وبذلك تنجو القرارات المبتغاة، وبصفة خاصة القرارات الإستراتيجية، من احتمالات الخطأ في التشخيص نتيجة ما قد يكون من نقص في الخبرة الفنية لدى المديرين.

والواقع أن الخطأ في مرحلة تشخيص المشكلة وتحرى أسبابها يؤدي بالتأكيد إلى أخطاء في جميع المراحل التالية إذا لا قيمة لأي علاج مهما كان مكلفا طالما بني على خطأ في التشخيص أو ففي تحديد الأسباب فمثلاً إذا لاحظ المدير ضعف الإنتاج في حدته الإدارية وأراد أن يجد حلا لهذه المشكلة فيجب عليه

أن يبحث عن أسبابها فقد يكون ذلك راجعا إلى انخفاض الروح المعنوية للموظفين لضعف الأجور، أو أن يكون ذلك بسبب النقص في التدريب أو ضعف الرقابة، فإذا تصور المدير خطأ أن السبب الأساسي هو انخفاض الروح المعنوية لانخفاض الأجور مع أنه ليس كذلك، فهمها رفع الأجور فلن يقضي قراراه المتخذ في هذا الشأن على المشكلة لسبب بسيط وهو أن المدير لم ينجح في معرفة السبب الحقيقي الذي قد يمكن في ضعف الرقابة والمتابعة أو نقص التدريب أو غيره.

(ب) المرحلة الثانية: جمع المعلومات والبيانات والإحصائيات وتصنيفها وتبسيطها (الدراسة والتحليل):

إن فهم المشكلة فهما حقيقياً واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة، حيث يوجد لكل مشكلة أو قضية معلومات وبيانات وإحصائيات تخصها ولذا يلزم جمع كافة المعلومات والبيانات والإحصائيات والأرقام، وهي تعتبر الدعامة الأساسية التي تبني عليها القرارات، فالقرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة من خلال نظام معلوماتي دقيق، وإذا كانت البيانات (Data) تمثل أرقاما وإحصائيات وحقائق تتعلق بواسطة الجهد البشري وغالبا مما تتركز على الجوانب السلوكية والاجتماعية المتصلة بالمشكلة محل القرار.

وبعد إكمال الحصول على المعلومات والبيانات يلزم إعدادها والعمل على تناسقها وتكاملها وتبويبها وتنظيماها حتى يسهل الحصول على النتائج وعمل المقارنات بالشكل الذي يسهل أمر الاستفادة منها ومن دلالتها.

وتقوم الحاسبات الإلكترونية الآن بدون مهم في جمع المعلومات وتخزينها وتصنيفها وتحليلها مما يسهل على المدير-متخذ القرار-الكثير من الجهد والوقت والتكلفة، بحيث توافرت نظم المعلومات الإدارية (MIS) ونظم مساندة القرار (DSS) التي تعين المدير كثيرا في اتخاذه للقرارات.

وقد صنف علماء الإدارة أنواع المعلومات والبيانات التي يستخدمها المدير في ممارسة مهامه الإدارية عدة تصنيفات منها:

- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية. - Primary
- البيانات والمعلومات الكمية. - Quantity
- البيانات والمعلومات النوعية. -Quality
- الآراء والحقائق. - Facts

(ج) المرحلة الثالثة: تحديد ووضع البدائل (الحلول) وتحديد مزايا وعيوب كل منها: (دراسة البدائل)

بعد تشخيص المشكلة التي تم التعرف عليها وتحليلها، وتحديد البيانات المعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها ووسائل الحصول عليها، ينتقل المدير متخذ القرار إلى مرحلة البحث عن مجموعة من البائل أو الحلول أو القرارات التي يمكن اتخاذها.

ويقصد بالبدائل (Alternative) أن يضع المدير مجموعة من الحلول أو الخطط البديلة والتي يصلح كل منها بدرجة معينة وكيفية محدودة للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ويختلف عدد البدائل أو الحلول المتاحة من وقت لآخر وذلك وفقاً لطبيعة المشكلة، والوقت المتاح لحلها، ومهارة متخذ القرار وجديته ورغبته في التوصل إلى الحل السليم، ومقدرا الخدمات الاستشارية التي يتلقها

من الإدارات والأقسام المعاونة في المنظمة، ثم يقوم المـدير متخـذ القـرار بالمفاضـلة بين البدائل التي توصل إليها وذلك بتقويمها ومقارنتها كل واحـدة منهـا بـالآخر مـن حيـث المزايـا والعيـوب والتكـاليف ومشـكلات التنفيـذ والنتـائج المتوقعـة، ومـدى مساهمتها في تحقيق الهدف وحل المشكلة وملاءمتها للظـروف المحيطـة بالمنظمـة- داخلياً وخارجياً- وذلك للوقوف على النتائج التي يمكن أن يحققها كـل بـديل إذا مـا تم تطبيقه في المستقبل.

(ء) المرحلة الرابعة: اختيار البدائل المناسبة: (الأفضل)

تعتبر عملية الاختيار النهائي مـن بـين البـدائل المتاحـة لحـل المشـكلة، هـي المرحلة المميزة في عملية صنع القرارات، فبعد تحديد البدائل وتقويمهـا يجـد المـدير متخذ القرار نفسه في موقـف يسـمح لـه تحديـد البـدائل أو الحـل المناسـب الـذي يحقق الهدف ويحل المشكلة، وهنا يصل إلى إختيار واحد من البدائل التـي حـددها وتوصل إليها في المرحلة السابقة بحيث يكون البديل المختار أنسب البـدائل المتاحـة وأفضلها.

ويستند المدير في عملية الإختيار إلى عدة معايير أهمها:-

- اتفاق البدائل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة.
- قبول أفراد المنظمة لحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل والموعـد الـذي يـراد الحصـول فيـه عـلى نتائج المطلوبة.
- مدى ملائمة كل بديل للعوامل البيئيـة الخارجيـة للمنظمـة في ضـوء الاعتبـارات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإنسانية والخلقية والقانونية والدينية.

- كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار ودرجة المخاطرة المتوقعة (Calculated risk) من إتباعه، ودرجة سهولة أو صعوبة التنفيذ، والموارد والإمكانيات المطلوبة لتنفيذه، ومدى استغلال البديل لهذه الإمكانيات.

- وأخيراً كان اختيار البديل الأفضل يتوقف على أن يكون قابلاً للتطبيق العلمي والعملي وأن يكون واضحاً لأفراد التنظيم ومقبول لديهم حتى يتم تنفيذه بكفاءة وفعالية.

(٥) المرحلة الخامسة: اتخاذ القرار وتجريبه ومتابعة التنفيذ:

Decision taking-performing

بعد اختيار البديل الأمثل تجرى عملية تهيئة المناخ الملائم له مثل تجهيز الإمكانيات المطلوبة والاستعدادات اللازمة ووضع احتياجات تكفل نجاح القرار المتخذ.

وقد يقرر المدير في هذه المرحلة إجراء اختيار مبدئي للقرار حتى يتأكد من صلاحيته ويطمئن إلى نتائجه عند التطبيق العملي، وقد تأخذ عملية الاختيار صورا متعددة مثل تجربة البديل على نطاق ضيق أو تنفيذه جزئياً أو على مراحل أو تنفيذه جزئياً أو على مراحل أو تنفيذه بالكامل في ظروف فعلية أو وهمية للتعرف على آثاره والتحقق من نتائجه أو مناقشة البديل المختار مع الآخرين الرؤساء أو الزملاء أو المرءوسين والتعرف على وجهات نظرهم بشأنه.

وحتى يكون تنفيذ القرار سهلا بالنسبة للجهات والأفراد الذين سيتولون تنفيذه، لابد أن تتم صياغته بصورة واضحة ومختصرة وبسيطة، فالصياغة الواضحة للقرار تساعد على فهم مضمونه، وتلافي تعدد تفسيراته، ويراعي في صياغة القرار عدم وتناقض أجزائه مع بعضها وانسجام القرار واتساقه مع

القرارات التي سبقته وعدم تعارضه مع القوانين والأنظمة أو مع الاختصاصات والصلاحيات المناطه بمتخذ القرار.

ويختار المدير متخذ القرار الوقت المناسب لاتخاذ وإصدار القرار وتبليغه إلى كافة الإدارات والأقسام المختصة وشحذ همم العاملين ورفع روحهم المعنوية لتنفيذ ما ورد فيه ومن المهم الإشارة هنا إلى أن عملية صنع القرارات في منظمات الجهاز الإداري أو في إحدى منظماته قد لا تأخذ هذا الشكل النظري الدقيق، فمن السهل في الخدمة المدنية أن يقوم بتحديد المسئولية الوظيفية بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات ولكنه عادة لا تجد هذه السهولة في تحديد المسئولية الوظيفية بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات ولكنه عادة لا تجد هذه السهولة في تحديد السلطة في اتخاذ القرارات، وهناك أكثر من سبب لذلك:

- أن كثيراً من القرارات تأخذ طريقها إلى أعلى هيكل التنظيم للحصول على تأييد القيادة العليا ومواقفها عيها نظرا للطابع السياسي العام في عمل الجهاز الإداري.
- أن كثيراً من القرارات تتدخل في تقديرها أكثر من إدارة في المنظمة الواحدة، وأحياناً أكثر من منظمة في الجهاز الإداري، وهذا يستلزم الحصول على عدة (موافقات) على الجوانب المتعددة للقرار الواحد أو أن القرار الواحد في المنظمة الحكومية يتعرض بسهولة إلى (التفتيت) والانقسام إلى عدة (قرارات)، ويؤدي ذلك إلى صعوبة تحقيق القدر الكافي في التفويض في عمليات الجهاز الإداري كما أنه يجعل خطوط الاتصال أداة غير فعالة لخدمة عملية اتخاذ القرارات.
- أن هناك اعتبارات (الضغوط السياسية) من خارج المنظمة التي تدخل قوى خارجية مؤثرة في عملية اتخاذ القرارات، ولعل هذا هو أحد الأسباب التي تفسر كثرة تكوين (اللجان) في الجهاز الإداري باعتبارها أداة هامة لتحقيق التنسيق

بين قرارات وحدات المنظومة الواحدة المشتركة في عملية واحدة أو بين قرارات منظمات متعددة في الجهاز الإداري، غير أن اللجوء إلى أسلوب اللجان يجب أن يتسم بالحذر وعدم المبالغة إذا قد يؤدي ذلك إلى الهرب من المسئولية والتردد في اتخاذ القرارات وقد يؤدي إلى تعطيل الأعمال والوصول إلى الحلول الوسط إرضاء للميول المختلفة لأعضاء اللجنة.

المرحلة السادسة: تعميم التطبيق:-

بعد نجاح البديل الأفضل في المرحلة السابقة- في التجريب التطبيقي-لابد من التعميم على مستوى المنظمة ككل مع متابعة التحسين المستمر.

في ضوء التغيرات والتطورات السريعة والمتلاحقة من أجل المواكبة والمنافسة بل التمييز أيضاً.

* أنواع القرارات:-

تنقسم القرارات بصفة عامة إلى العديد من التقسيمات وفق معايير مختلفة في طبيعتها وحسب.

الهدف المبتغي تحقيقه إلى قرارات ذات هدف عام وأخرى ذات هدف خاص، كما تنقسم وفق الموضوع محل القرار، ومن ثم يمكن تقسيمها إلى قرارات سياسات وقرارات وظائفية وقرارات تخطيطية، ومن حيث شكل صدور القرار نجد قرارات مكتوبة وقرارات شفهية وأيضاً قرارات صريحة وقرارات ضمنية، وغير ذلك من التقسيمات، وفي الحقيقة لا يوجد معيار واحد محدد يمكن اتخاذه أساساً لتقسيم القرارات بل الملاحظ وجود تداخلات بين مختلف الأنواع المستندة إلى المعايير المختلفة، وعلى هذا النحو فإن مسألة التصنيف تخضع لاعتبارات المنظمة والمعيار الذي تتبناه من أجل التوصل إلى التصنيف والتقسيم.

وعلى ذلك يمكن أن تنقسم القرارات الإدارية إلى الأنواع التالية:

(أ) القرارات التقليدية والقرارات غير التقليدية Traditional & traditional:

* القرارات التقليدية:

هي قرارات روتينية تتعلق بالمشكلات العادية المتصلة بإجراءات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة ويمكن تقسيمها إلى نوعين تنفيذية وتكتيكية.

ويشير (هربرت سيمون) على هذا النوع من القرارات المجدولة أو المبرمجة (programmed decisions) تمييزا لها عن القرارات غير المجدولة أو غير المبرمجة (Non-programmed decisions) والتي تستلزم وقتا طويلا وجهدا كبيراً لجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة وأخذ الآراء والاستشارات من ذوي الخبرة وإجراء البحوث والدراسات التي تتناول الفروض والاحتمالات ومناقشتها وقد اسماها البعض بالقرارات الإبداعية (Creative decisions) لكونها تهدف إلى مواجهة مشكلات ومواقف جديدة.

* أما النوع الثاني هنا فهو القرارات غير التقليدية:

وهي تنقسم إلى قرارات حيوية وقرارات إستراتيجية، وتتعلق أساساً بالتخطيط ورسم سياسات العمل والمشكلات التي تعترض الخطط والقرارات الحيوية تحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع بين المدير ومساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين ليفيد من إسهاماتهم في التوصل إلى القرار ومتابعة تنفيذه بفعالية ليحقق الأهداف المطلوبة، وهذه هي الطريقة الديمقراطية في اتخاذ القرارات.

أما القرارات الإستراتيجية، وهي قرارات غير تقليدية أيضاً، فتتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد،

وهي لا توجه بقرار فوري أو بمجرد عقد اجتماع لمناقشتها ودراستها وإنما تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة، وغالباً هذه المشكلات على مستوي قومي وتتصل بتحديد الأهداف وتخطيط العامة للدولة.

(ب) القرارات الصريحة والقرارات الضمنية:

القرار الصريح هو الذي يفصح فيه المدير عن مسلكه في موقف معين بالموافقة أو عدمها أي بالمنح أو المنع، أما القرار الضمني فهو القرار الذي يستفاد من قرار يتصل بموضوع آخر أو القرار الذي يستفاد من موقف المدير ومسلكه وأن لم يعبر عنه صراحة، كأن يطلب موظف إذنا عند الانصراف قبل موعد انتهاء العمل الرسمي فلا يرد عليه أو يغير مجرد الحديث ويلاحظ أن القرار الضمني هو قرار شعوري ومقصود شأنه في ذلك شأن القرار الصريح.

(ج) القرارات المكتوبة والقرارات الشفهية:

القرارات المكتوبة تصدر في صيغة مكتوبة (لائحة-تعليمات-أوامر) أما الشفهية فهي تخرج للوجود عن طريق كلمات منطوقة وليست مكتوبة، والغالب أن تصدر القرارات مكتوبة حتى يسهل الرجوع إليها عند الحاجة وحتى يكون ثمة دليل ثابت لصدور القرار ويسهل تفسيره.

(ء) القرارات القاعدية والقرارات الفردية:

* القرارات القاعدية أو اللائحية:

هي تلك تصدر في مواجهة أي أفراد غير محددين بذراتهم بحيث يسري مضمون هذه القرارات على كل من توافرت فيه الشروط المحددة، أما القرارات الفردية فهي التي تصدر في مواجهة فرد أو أفراد محددين بذواتهم، مثال القرارات

الأولى القرار الصادر بترقية فئات معينة من العاملين دون تحديد أسمائهم، ومثال الثانية القرار الصادر بمنح مكافأة لموظف معين.

(4) المشاركة في اتخاذ القرارات: Sharing in Decision taking

عملية صنع القرارات إنما هي في الحقيقة النتائج النهائية لحصيلة مجهودات متكاملة من الآراء والاتصالات والدراسة والتحليل والتقويم التي تمت في مستويات مختلفة داخل المنظمة وبمعرفة أفراد عديدين، الأمر الذي يجعل هذه العملية نتاج مجهود جماعي مشترك وليست لرأي فرد واحد.

لقد أصبح من الصعب في ظل التطورات التي تستهدفها الإدارة الحديثة أن يواجه القائد الإداري المشكلات الإدارية وحده مهما كانت قدراته ومعارفه وتجاربه التي قد تساعده على الإحاطة بكل جوانب المشكلة وأبعادها وأسباب نشأتها وكيفية حلها، ومن ثم أصبح لزاما على المدير متخذ القرار أن تعتمد على اشتراك المرءوسين في اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات الإدارية التي تواجهه.

وتختلف درجة المشاركة في اتخاذ القرارات باختلاف نمط السلوك الذي يمارسه المدير والنهج الذي يسير عليه لاشتراك مرؤوسيه في حل المشكلات التي تواجهه في اتخاذ قراراته.

وللمشاركة في عملية اتخاذ القرار مزايا عديدة فهي تساعد على تحسين نوعية القرار وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادق، كما تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى، كما أن لها أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمسئولية وتفهمهم لأهداف التنظيم.

وفي مجال المشاركة في اتخاذ القرارات يمكن استخدام الجماعات اللجان لتطوير البدائل وهذا الاستخدام يمكن أن يكون سلاحا ذو حدين، ففي الجانب الإيجابي يمكن أن يعني استخدام الجماعة نقاطا عديدة ووجهات نظر توضع في الاعتبار، وإن مناهج كثيرة فيما يتعلق بالمشكلة يمكن تنميتها، وعلى الجانب الآخر فإن المعروف عن اجتماعات اللجان أنها (رديئة السمعة) فيما يتعلق بضياع الوقت فضلا عن الخطر الدائم والحالي فيما يتعلق بتبني المجموعة لما يراه المتميز فيهم بكونه أكثرهم طاقة وحركية.

ولقد قام أحد الخبراء (نورمان ماير) (Norman Maier) يعمل بحث شامل في هذا الموضوع، انتهي فيه إلى تلخيص ما أطلق عليه أصول وخصوم (إيجابيات ومأخذ) جماعية اتخاذ القرار.

أما عن الإيجابيات (أصول) لجماعة اتخاذ القرار فأهمها:

- القدر الكلي المتعاظم من المعرفة والمعلومات.
- توافر عدد أكبر من المداخل بالنسبة للمشكلة.
- أن الاشتراك في حال المشكلة يزيد من فرص قبول هذا الحل.
- الشمول الجيد بالنسبة للقرار.

أما المآخذ (الخصوم) على عملية جماعية اتخاذ القرار فأهمها:

- الضغط الاجتماعي.
- الهيمنة الفردية.
- الأهداف الثانوية المتصارعة.

على أية حال تكون قدرة زيادة مزايا استخدام الحـل الجماعـي للمشـكلات وتجنب المأخذ عليه متوقفة على مهارات قائد الجماعـة إلى مـدى بعيـد، وقـد قـدم (ماير) المبادئ التالية للقائد حتى تجئ قيادته للجماعة جيدة:

- ضمان موافقة الجميع على كيفية تعريف المشكلة.
- التأكد من مشاركة كل أعضاء الجماعة.
- التمييز بين تجميع الأفكار وتقييم الأفكار.
- عدم الاستجابة لكل مشترك، وأيضاً عدم الهيمنة على المناقشة.
- توجيه الجهود لتخطي العقبات التي يمكن التغلب عليها.

(5) النواحي السيكولوجية في اتخاذ القرارات:-

من الأسماء الشـهيرة في مجـال الاهـتمام بـالنواحي السـيكولوجية في إعـداد القرار (هربرت سيمون) وخاصـة كتابـة السـلوك الإداري دراسـة في عمليـات اتخـاذ القـرارات في المؤسسـات الإداريـة والـذي صـدرت الطبعـة الأولى منـه عـام 1946 والطبعة الثالثة عام 1976م.

وقد قـدم فيـه نموذجـاً جديـداً للسـلوك الإداري يـدعي النمـوذج المنطقـي الموضوعي الجديد (A new logical positivist paradigm) وكان تفسيره سـيمون يدور حول الطرح بأن المعرفة يمكن الحصول عليها فقط إذا أثبتت صـحتها إجرائيـاً، ولذلك توجه إلى طرقة مفترضة لتبرير السلوكيات هي الطريقة الميكانيكيـة معتمـدا النظرة الاقتصادية المادية.

ويرى سيمون بأنه أن الأهـداف النهائيـة للأنشـطة المؤسسـية تنطـوي عـلى أحكام قيمة (Value judgments) فأن الوسائل لتحقيق تلك الأهداف النهائية ربما تنطوي على أحكام عقلانية ومبنية على حقـائق مـبررة، وهـو يأمـل بأنـه مـع مـرور الـزمن يمكننـا إيجـاد السـبل الإجرائيـة التـي تسـمح بفضـل أفضـل بـين العنـاصر

التي تتضـمنها القـرارات المبنيـة منهـا عـلى الحقـائق والعنـاصر المبنيـة عـلى القـيم الأخلاقية.

على أية حال فإن الاهـتمام الأكـبر لسـيمون يتضـمن الجانـب (الـنفسي) في القرارات الإدارة من تأثير (السلطة) (وذاتيـة) أو (شخصـية المؤسسـة) و (محـددات العقلانيـة) وأثرهـا عـلى تلـك القـرارات حيـث يـرى أن الاهـتمام الأسـاسي للنظريـة الإداريـة يجـب أن يتصـب عـلى عقلانيـة القـرارات (Rationality of decisions) ونظراً لوجود محددات على العقلانية الإنسـانية يصـبح لزامـا عـلى الإدارة أن تعمـل على تصميم بيئة عملية يتمكن بها الفرد من الوصل، أقرب مـا يمكـن، إلى العقلانيـة في اتخاذ قراراته وقد فسر سيمون تعبير (عقلاني) بأنه يسـكن اعتبـار القـرار عقلانيـا بشكل موضـوعي إذا كـان حقيقـة يعكـس الـتصرف والسـلوك الصـحيح المـؤدي إلى تعظيم القيم المعطاة في المواقف المحددة، ويعتبر القـرار كـذلك عقلانيـاً بشـكل واع وبإدراك إل المدى الذي يكون فيـه تعـديل الوسـائل إلى نهايـات وأهـداف يـتم مـن خلال عملية مدركة من قبل متخذ القرار.

وبمـا أن سـيمون وازي وسـاوى بـين (الإدارة) واتخـاذ القـرارات، حيـث هـو القائـل بـأن الإدارة مـا هـي إلا عمليـة اتخـاذ قـرارات في كافـة المسـتويات وفي كـل وظائف الإدارة المختلفة فقد جاء اهتمامه الأساسي منصبا على كيفية اتخاذ القرارات وتحليلها وكيف يمكن استخدامها بشكل أكثر فاعلية.

واقترح سيمون نمـوذج (الرجـل الإداري) ليحـل محـل (الرجـل الاقتصـادي) فالنظرية التقليدية الاقتصاديين كانت قد افترضت العقلانية الكاملة للإنسان.

والواقع أن أهم ما وجه من نقد لفكر سـيمون هـو أن مدخلـه في الجـوهر يعتبر توظيف النظرية كوسيلة نفعية للمحافظة على بقاء النظام القائم، أنـه يـرفض فكرة التغيير أو على الأقل تحاشي بحثها على مستوي واسع.

على أنه يتبقى القول هنا بأن دراسة طبيعة العقلانية هـي موضـوع مـازال مدارا للبحث وأن ما قدمه سيمون يمثل حقا مساهمة عظيمة في هذا المجال ونقلـه فكرية نوعية جوهرية لا يقلل من أنها ما اعتراها من قصور في بعض الجوانب.

(6) تحسين عملية اتخاذ القرار:-

من الأقاويل الشائعة في الإدارة في مجال اتخاذ القرارات أنه "ليس هنـاك في العالم شيء منتشر ومعتاد، وأيضاً صعب لدرجة لا تطاق مثل القـرار الصـعب" ومـن ثم نقدم قائمة إرشادية مبسطة لاتخاذ قرارات أكثر فاعلية:

أ-ترتيب الحقائق والمعلومات.

ب-استثارة الأحاسيس الشخصية.

ج-التأكد من سلامة التوقيت.

ء-عدم التركيز الزائد على نهائية القرار.

ه- المناقشة وتبادل الرأي.

و- اختبار الاقتراحات.

ز-تحليل المشكلة بعقل متفتح.

ح-طلب النصيحة مما يحظون بالثقة.

ط-استخدام النماذج المثالية من الشخصيات المفضلة لحفزك وقيادة تصوراتها.

ى- توظيف الشبكات الإنسانية في العمل.

أن هناك ثلاثة محاول رئيسية لعملية اتخاذ القرار هي: المدير متخذ القرار، البيئة الداخلية والخارجية، الموارد والمهارات.

وصانع القرار الفعال يوازن بين التخطيط والتنفيذ، ومفتاح القرارات الناجحة هو أن تتجنب ترجيح كفة على أخرى، صحيح أن بعض الناس يتقنون التخطيط أكثر من التنفيذ وأن بعضهم يفضلون التنفيذ على التخطيط، لكن المطلوب هو الجمع بين الاثنين.

(7) العوامل المؤثرة في صنع القرار:-

إن صنع القرار يستلزم التفكير في العوامل المؤثرة فيه، وهذه العوامل يمكن تصنيفها على النحو التالي:

(أ) العوامل الإنسانية:

وتتمثل في:

← مدى قبول واقتناع الأفراد الذي تم اتخاذه.

← العادات والتقاليد والأعراف السائدة ومدى مسايرة القرارات لها.

← التسرع في اقتراح البدائل المختلفة للمشكلات وتبنيها دون دراسة متأنية أو تقويم جيد لهذه البدائل.

← الاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة.

← التحيز والعواطف.

← الخلط بين المشكلة ذاتها ومظاهر هذه المشكلة.

← التركيز على حل واحد أو بديل واحد لحل المشكلة، أو التركيز على مظاهر المشكلة وليس أيبابها.

← عدم اهتمام صانع القرار باحتمالات المقاومة للتغيير من جانب أفراد المجتمع التعليمي.

(ب) العوامل التنظيمية:

تشمل على سبيل المثال ما يلي:

- عدم وجود نظام جيد للمعلومات.
- عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين أفراد المجتمع التعليمي.
- المركزية الشديدة.
- حجم المنظمات ومدى انتشارها جغرافيا.
- عدم وضوح الأهداف الأساسية للمنظمات.
- مدى توافر المواد المالية والبشرية والفنية للمنظمات.

(ج) العوامل المرتبطة بالتكلفة والعائد:

تنطوي على تحديد وتقديم كل نفقات البدائل المقترحة لحل المشكلة وكذلك العوائد المرتبطة بهذه النفقات على مدى فترة زمنية معينة.

(ء) عوامل أخرى مثل:

- التعارض بين أهداف المنظمات وأهداف بعض مؤسسات المجتمع المحلي.
- المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع.
- درجة التقدم التكنولوجي في مجالات أنشطة المنظمات.
- درجة المنافسة التي تواجها المنظمات الحكومية من نظيرتها في القطاع الخاص والعكس صحيح.

(8) بدائل السياسيات والممارسات الإدارية في صنع القرارات:-

تتعدد بدائل السياسات والممارسات المرتبطة بصنع القرارات ليس فقط بسبب الاختلاف في نظم الإدارة (نظام الإدارة بالأهداف والنتائج، نظام الإدارة بالأوامر، نظام الإدارة بالإجماع...إلخ)، ولكن أيضاً نتيجة للتباين في المواقف الإدارية والتنظيمية والبيئية أثناء صنع قرار معين فإن طبيعة الموقف قد تفرض ضرورة استخدام سياسة أو أسلوب معين من أساليب صنع القرارات.

وعلى وجه العموم يمكن تصنيف الممارسات الإدارية المرتبطة بصنع القراران على النحو التالي:

البديل الأول: القرارات الفردية:

في هذا البديل يقوم المدير بصنع القرارات منفرداً دون مشاركة أحد من مرءوسيه في أي مرحلة من مراحل صناعة القرار سواء ما يختص بجمع المعلومات أو تحليل المشكلة وتحديد الأهداف أو عملية التقويم لبدائل الحلول (أو الوصول إلى الهدف)...إلخ، وقد يكون لهذا التصرف أسبابه. ومن بين هذه الأسباب انخفاض كفاءة المرءوسين أو عدم وجود ثقة متبادلة بين الرئيس المرءوسين أو عدم وجود وقت كاف للمناقشة أو الحوار بشأن القرار المزمع اتخاذه.

وبرغم وجاهة بعض أسباب تبني هذا التصرف أو السياسة في صنع القرارات إلا أن فقدان القرارات التي تتخذ على هذا النحو لعنصر المشاركة بالرأي أو المعلومات قد يؤدي إلى افتقارها لحماس القائمين بالتنفيذ أو الدقة والموضوعية كما أن المغالاة في إتباع هذه السياسة لا يساعد على خلق جيل أو صف ثان من الإداريين في المستقبل.

البديل الثاني: البديل الياباني- القرارات بالإجماع:

Consensus Decision-Making

إن الممارسات اليابانية في صنع القرارات تختلف عن نظيرتها في الولايات المتحدة وكذلك دول أخرى متقدمة والبديل الثاني في صنع القرارات يقوم أساساً على مفهوم مؤداه أن التغيير والأفكار الجديدة الخاصة بالقرارات يجب أن تأتي من أسفل، أي من المرءوسين ويتم هذا على النحو التالي:

أ-يقوم المرءوسين بإعداد المقترحات إلى الرئيس/المشرف الذي يقوم برفعها بعد دراستها إلى المستوي الذي يليه وهكذا إلى أن تصل إلى المستويات العليا.

ب-يقوم المشرفون-بدلاً من قبول أو رفض مقترحات المرءوسين- بتقديم أسئلة تكتيكية أو مقترحات أخرى إضافية بالإضافة إلى تشجيع مرؤوسيهم.

ج-ويمكن-إذا تطلب ذلك- إعادة المقترحات إلى المرءوسين أو من قام بتقديمها للحصول على مزيد من المعلومات.

ء- والقاعدة هي ضرورة الإجماع بنسبة 100% على القرار من كل المستويات التي يمر بها.

ه- بذل جهد كبير في الاتصال وتجميع المعلومات من كل المستويات بشأن أي مشكلة أو قرار.

و-في حالة الموافقة من قبل الإدارة العليا على المقترحات يتم إعادتها أي إرسالها مرة أخرى إلى المرءوسين الذين قدموها لكي يتم تنفيذها.

البديل الثالث: القرارات بالأغلبية-القرارات الجماعية:-

تصنع القرارات ليس فقط بواسطة الأفراد، وإنما أيضاً بواسطة الاجتماعات، على أية حال فإن القرارات الجماعية تناسب طبيعة العمل الإداري كما يشيع استخدامها كلما صعدنا إلى أعلى في السلم الإداري، ويرجع ذلك

إلى أن القرارات غير المبرمجة تتسم عادة بالتعقيد وتحتاج إلى العديد من الآراء البديلة والمناقشة والتقويم من الخبراء وذوي الرأي والمتخصصين.

وبصفة عامة فإن هناك العديد من ممارسات صنع القرارات الجماعية وهي تختلف فيما بينها في درجة تأثير أفراد الجماعة على اتخاذ القرار النهائي ويمكن التفريق في هذا المجال بين ثلاثة مداخل:

(أ) أفراد الجماعة ينصحون المدير وهو الذي يصنع القرار:

وهنا تتجلى مساهمة أفراد اللجنة أو المشتركين في الاجتماع في إبداء الآراء البديلة ومناقشتها وتقويمها وإبداء النصيحة المدير الذي يدير اللجنة أو الاجتماع، ثم ينفرد المدير بمسؤولية اتخاذ القرار سواء أخذ أم لم يأخذ برأي أفراد الجماعة.

(ب) أفراد الجماعة لابد أن يجمعوا بالموافقة على القرار النهائي:

وهنا يكون دور المدير في اللجنة أو الاجتماع هو إدارة المناقشة وتنميتها والتعرف على البدائل والوصول إلى قرار شبه نهائي يلي ذلك اقتراع أعضاء الجماعة أو تصويتهم على هذا القرار فإذا أجمع جميع أفراد الجماعة على صلاحية القرار، اتخذ هذا القرار وكان نافذا.

(ج) أغلبية الجماعة تواق على القرار النهائي:

وهنا لا يلزم إجماع كل أفراد الجماعة بأن يلزم أن يكون هناك أغلبية على القرار، فإذا كان عدد أفراد في الجماعة وكلهم موافقين يعني هذا إجماعا، ووجود ثلاثة أو أربعة موافقين يعني أغلبية وفي حالة وجود عدد زوجي من الأفراد داخل الجماعة وانقسام العدد موافقين يعني أغلبية، وفي حالة وجود عدد فإذا

كان عدد أفراد الجماعة ستة ووافق ثلاثة على القـرار وعـارض ثلاثـة القـرار فتؤخـذ الأغلبية في الجانب الذي ينتمي إليه الرئيس.

وبالنسبة لمثل هذه الممارسـات المتبعـة في صـنع القـرارات الجماعيـة يمكـن القول أنها تتجنـب العيـوب التـي ينطـوي عليهـا البـديل الأول غـير أنـن مـن أهـم نقائصها هي الوصول إلى ما يسمي بالحـل الوسـط للمشـكلة وذلـك لإرضـاء جميـع الأطراف بغض النظر عن درجة الدقة والموضوعية في التعامل مع المشكلة أو تحديد البديل الأفضل للوصول إلى الهدف، يضاف إلى ذلك أن المناقشات التي قـد تـدور إن لم تكن موجهة التوجيه الجيد فإن هذا يكلف الكثير من الوقت والجهد والمال.

(9) أساليـب صنع القرار:-

يوجد العديد من أساليب صنع القرار بصفة عامة يمكن الاسـتفادة منهـا في المنظمات ككل، ولعلى من أهم هذه الأساليب ما يلي:

(أ) أسلوب مصفوفة العائد:

يفيد هذا الأسلوب في المفاضـلة بـين بـديلين أو عـدة بـدائل مقترحـة لحـل المشكلة وبعبارة أخرى يساعدنا أسلوب مصفوفة العائد على تحقيق الآتي:

- تقدير النتيجة المتوقعة لكل بديل حسب فروض مختلفة.
- تقرير احتمال تحقيق كل نتيجة من النتائج السابقة.
- احتساب القيمة المتوقعة (النتيجة المتوقعة× الاحتمال) لكل نتيجة.
- ترتيب البدائل المتوقعة.

(ب) أسلوب شجرة القرارات:

تعتمد شجرة القرارات على إتاحة الفرصة أمام المدير للتفكير في صناعة القرارات بشكل شامل، يبدأ من تحديد هدف محدد ثم التوصل إلى عدد من القرارات أو الحلول البديلة التي تساعد في تحقيق الهدف محدد مما يتيح الفرصة أمامه لاختيار أنسب القرارات وأفضلها، بالاعتماد على مقاييس كمية معينة.

وفي هذا المجال يستفاد من أسلوب الاحتمالات لإعطاء قيم معينة لاحتمالات حدوث كل تصرف من التصرفات البديلة والناتج المتوقع من حدوث كل منها.

وتشمل مراحل تطبيق أسلوب شجرة القرارات الخطوات التالية:-

- تحديد المشكلة.
- تحديد الحلول أو القرارات البديلة.
- تحديد التصرفات أو الأحداث الممكن حدوثها لكل قرار على حدة.
- حساب احتمالات حدوث كل تصرف أو حدث من الأحداث الممكنة.
- حساب العائد أو الناتج من كل تصرف أو كل حدث.
- اختيار أفضل الحلول أو القرارات البديلة.

ويتضح من هذا الخطوات أنها تكون فيما بينها مرحلة أساسية من البحث تشمل مركزين أساسين، المركز الأول هو نقطة القرارات البديلة والتي يرمز لها بالمربعات وعندما يكون متخذ القرار في مرحلة تحديد القرارات البديلة، والمركز الثاني هو نقطة الأحداث والتي يرمز لها بالدوائر، حيث يتحدد عندها مجموعة التصرفات أو الأحداث الممكنة كنتيجة لكل قرار من القرارات البديلة، ويوضح ذلك الشكل التالي:-

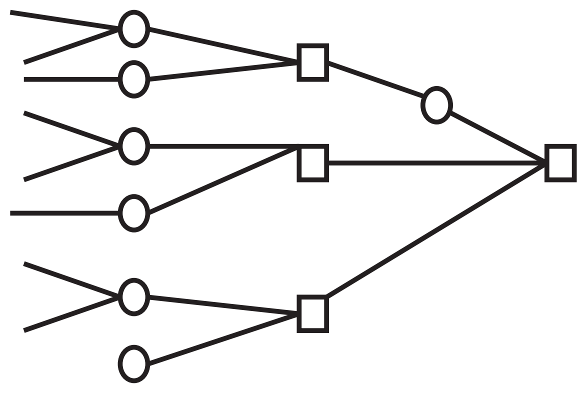
شكل رقم (13) شجرة القرارات

☐ نقطة قرارات

○ نقطة الأحداث الممكنة

- مسار القرارات والأحداث البديلة

= مسار القرارات الذي تم اختياره من بين القرارات البديلة



(ج) العصف الذهني Brainstorming:

وهذا الأسلوب أو الطريقة هي عبارة عن هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة ويقوم المشتركون في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة حتى تأتي الفكرة التي تحقق الهدف أو تحل المشكلة وهذا الأسلوب عادة

يعتمد على مفاجأة المشتركين في حل المشكلة وإثارة ذهنهم وتطوير حلول عديدة بديلة ثم مناقشة سريعة لهذه البدائل حتى يمكن الوصول إلى أفضل حل.

(ء) أسلوب دلفي Delphi technique:

أتي اسم هذا الأسلوب من معبد دلفي اليوناني الذي كان يؤمه الناس استجلابا للمعلومات عن المستقبل وهذا الأسلوب يعتمد على تحديد ومناقشة البدائل غيابياً في اجتماع أعضاؤه غير موجودين وجها لوجه وتتمثل خطوات هذا الأسلوب في الآتي:-

- تحديد المشكلة، ويلاحظ هنا أن المشكلة معروفة بشكل مسبق.
- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي.
- تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل أو أسلوب المشكلة وتأثير بدائل الحل عليها.
- إرسال قائمة الأسئلة إلى الخبراء كل على حدة طلبا لرأيهم.
- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة.
- كتابة تقرير مختصرة بالإجابات.
- إرسال التقرير إلى الخبراء مرة ثانية طلباً لمعرفة رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة.
- تعاد الخطوات الخامسة والسادسة والسابعة مرة أخرى.
- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة المفضل.

وهذه الطريقة وإن كانت تأخذ فترة طويلة انتظاراً لمعرفة آراء وردود أفعال الخبراء وكتابة التقرير...إلخ، إلا أنها تناسب المشاكل المعقدة التي يمكن أن تحتمل الانتظار، أو التخطيط طويل الأجل.

ثانياً: اتخاذ القرار في ضوء نظم المعلومات:-

وعلى الجانب الآخر في ضوء التركيز على النظام المعلوماتى هناك من يرى في أن عملية اتخاذ القرار في السلوك المعلوماتي الذي تقرره أية منظمة، والذي يقوم على حاجة فعلية لتطوير نظام معلوماتها، ينبغي أن يمر بمراحل تساهم في وضع مسوغات تطور النظام على أسس علمية ومن أهم المراحل ما هو على النحو الأتي:-

*المرحلة الأولى: تحديد المشكلة Problem Determining Stage:

تمثل مرحلة تشخيص المشكلة الحالية لنظام المعلومات أهم ركائز تحديد الهدف من وراء تطوير نظم المعلومات، إذ أن البحث في أسباب المشكلة يدفع الإدارة نحو تهيئة مستلزمات حل المشكلة والتي تأخذ صيغاً مختلفة، وفقاً لطبيعة الأسباب والتفكير الجاد بالحلول المناسبة التي تحقق أهداف النظام.

*المرحلة الثانية: دراسة الجدوى Feasibility Study Stage:

تتناول هذه المرحلة التحقيق من مدى احتياجات المستفيدين من المعلومات الجديدة في إطار تكاليف وفوائد ومحددات ومتطلبات متوقعة، وتهدف دراسة الجدوى تقويم النظم البديلة واختيار أفضلها، وتقوم جدوى النظام من خلال دراسات الجدوى التالية:-

أ- الجدوى التنظيمية:

وتتضمن تقويم مدى قدرة النظام على دعم الأهداف المعدة إلى أية منظمة إستراتيجية منها أو تكتيكية.

ب-الجدوى الاقتصادية:

وتتضمن تحديد مستوي المنافع الذي يحققها النظام مقابل التكاليف، فضلاً عن مقارنة ذلك المعايير الأدائية قبل النظام المقترح وبعده.

ج- الجدوى الفنية:

وتتناول تقويم مدى قدرة النظام على توفير بيانات ذات موثوقية عالية في إطار الاستثمار المادي بها وما ينبثق عنها من برمجيات قادرة على تلبية احتياجات النظام المقترح .

(ء) الجدوى التشغيلية (العملياتية):

وتتضمن مدى وفاء النظام المقترح بإمكان الإدارة والمستفيدين من تشغيل هذا النظام.

وتتضمن دراسة الجدوى عدة خطوات يقوم بها المعني بدراسة الجدوى وهي:

- الإلمام بالموقف الحالي وكذلك تحديد المشكلات والفرص المتاحة.
- إعداد ومخطط وإطار عام لمتطلبات الحل المطلوب.
- عمل تصميم عام لحلول بديلة وتقويمها طبقاً لوجهات الجدوى المختلفة.

وينبثق من هذه الخطوات عدداً من الإجراءات النوعية الصامتة وهي:-

(1) صياغة أهداف ومجال دراسة الجدوى وتشمل:

أ-صياغة الأهداف بأسلوب كمي.

ب-تحديد القيود الداخلية والخارجية.

ج-تحديد معايير الأداء (التكليف، الزمن، الثقة، الجودة...) .

ء-تحديد سياسة المنظمة (مركزية أم غير مركزية) .

ه-زج مختلف الوحدات الإدارية في تقويم الأداء المؤسسي.

(2) دراسة الموقف الحالي:

أ-تحديد موقف المنظمة والبيئة والسياسة والأهداف.

ب-دراسة التدفقات والمسارات الطبيعية للعمليات المختلفة.

ج-دراسة تدفقات البيانات والمعلومات.

ء-توصيف الإجراءات والعمليات الحالية.

ه-تعريف المشكلات التي يجب حلها.

(3) تحليل متطلبات المعلومات:

أ-تحليل البيانات.

ب-اتخاذ القرارات.

(4) دراسة الحلول البديلة:

أ-تحميل الوجهة التقنية والاقتصادية والتنظيمية.

ب-تعيين البديل الأفضل.

إن معطيات التحليل السابقة تحديد إلى أي مدي تسير المنظمة هل تستمر بالوضع الحالي وتحسن وتطور أم تعديل في المراحل السابقة.

ومن ثم إعداد تقرير الجدوى ومناقشته من لجنة تطوير نظم المعلومات بالتنسيق مع القيادات الإدارية في المنظمة، والموقوف عند استيفاء نظام المعلومات لمتطلبات القرار.

كما يتطلب التملك كذلك تحليل النظام الحالي وحصر موارده ومعطيات المعلوماتية وفعاليتها المستخدمة حالياً (المادية والبرمجية) والموارد

البشرية العاملة عليه ومستوي لها ذاتها، إذ يحقق هذا التحليل توضيح جوانب قوة النظام الحالية وجوانب ضعيفة ومعرفة المدى الذي يـذهب إليـه محلـل النظـام في بلورة أهداف المستقبلية.

وتشـير إحـدى الدراسـات (الصـباغ، 2000) إلى اسـتكمال التحليـل بتحديـد متطلبات النظام الجديد، ويتم في هذه الخطـوة تحديـد الاحتياجـات الجديـدة مـن المعلومات لتلبية أغراض المستخدم النهائي، ويسمى هذا المطلب (تحليل احتياجـات متطلبات المستخدم) ويترتب على ذلك تحديد حجم أو قدرة النظام الجديد لمعالجة الفعاليات متمثلة بتحديد الآتي:

-تحديد متطلبات الإدخال.

-تحديد متطلبات المعالجة.

-تحديد متطلبات الإخراج.

المرحلة الثالثة: تحليل النظام:-

تستند عملية تحليل النظام على حصر ثلاث مجالات رئيسية هي:-

-العناصر التي يتكون منها النظام.

-مستوي علاقات التبادل بين العناصر المكونة للنظام.

-أغراض وأهداف تحليل النظام.

وهي دراسة تفصـيلية لمتطلبـات المسـتخدم الأخـير لنظـام المعلومـات، لـذا فإن إلمام المحلل بالبيئة المحيطة بالنظـام وبـالأخص البيئـة التنظيميـة تعـد امتـداداً لهـذه المرحلـة، وتـبرز أهميـة فهـم الهيكـل التنظيمـي وحجـم المنظمـة وأنشـطتها المختلفة وأهدافها، ومدى اتساعها جغرافيـاً والعـاملين فيهـا والمسـتخدمين النهـائيين للمعلومـات، كلهـا عوامـل تـؤثر للمعطيـات البيئيـة التنظيميـة التـي تـؤثر وتتـأثر بنظام المعلومات الجديـد أو الـذي سـيتم تطـويره إن فهـم تلـك المتغـيرات وغيرهـا

يساعد على تحديد أهداف النظام الجديد ومدى مواءمته مع أهدا الأطراف المستفيدة منه على وجه التحديد.

إن تحليل المتطلبات تعد من المراحل المعقدة، والتي تدعو محللي النظم إلى اعتماد طرق تحليل متنوعة للتحليل، وتنتهي هذه المرحلة بوضع معايير أداء النظام والتي نوجزها بالجدول التالي:-

جدول يوضح

معايير أداء النظام المستخلصة من مرحلة تحليل النظام

المتطلبات	معايير أداء النظام
متطلبات المعالجة	تحويل المدخلات إلى مخرجات، قواعد القرار، أساليب التحليل، سعة التحليل وشموليتها، حجم العمل، وقت التحويل.
متطلبات التخزين	تنظيم المحتوى، حجم قاعدة البيانات، التحديث، مدة التخزين.
متطلبات الرقابة	العلاقة، الصحة، السلامة، أمن المعلومات، الكمال تكثيف المدخلات.
متطلبات المدخلات	كفاية البيانات.
متطلبات المخرجات	كفاية المعلومات الداعمة لموضوع اتخاذ القرار.

المرحلة الرابعة: تقييم النظام:-

تتناول هذه المرحلة الكيفية التي يعمل في إطارها النظام المعلوماتي، لتلبية هدف المستفيدين من النظام، وبمثابة ترجمة للخصائص والمقومات المستخلصة من المراحل السابقة، واختيار البديل الأمثل من بين الخيارات المطروحة إلى الواصفات خاصة بالنظام الجديد ويتم تحديد المواصفات بموجب أساليب تقييم النظام من تقوم على أساليب تحديد مواصفات من خلال النظام

(وتشمل تحديد أنواع البيانات المطلوب تجميعها ومصادرها والتحكم بها دونما تأخير، فضلاً عن تقليص نسبة الأخطاء وتجنب الخطوات الزائدة)، كذلك تحديد مواصفات عمليات المعالجة، وسرد المواصفات قد يكون نظرياً، وتحديد طبيعة البرامج المستخدمة للمعالجة، ويليها تحديد مواصفات المخرجات وطبيعتها ومدى تلبيتها لعدد كبير من المستفيدين، والوسط الملائم لتهيئتها (أي تهيئة المخرجات من خلال التقارير المطوعة، أو الشاشة، أو المكيورفيلم، والأشرطة الممغنطة، أو الأقراص الممغنطة.....إلخ) ويترتب على ذلك تحديد الشكل النهائي للمخرجات وفقاً للمواصفات التي تم الاتفاق عليها في عملية التقويم ويتبع ذلك تحديد مواصفات العاملين في النظام في كل مراحله وتستكمل هذه المواصفات بتحديد مواصفات الأجهزة والمعدات وملحقاتها المختلفة، وما يتصل بها من مواصفات قاعدة البيانات ونظام الاسترجاع والبرامج والاتصال.

المرحلة الخامسة: اختيار النظام الجديد وتطبيقه:

وتتضمن هذه المرحلة التأكد من سلامة وفاعلية المراحل التي اعتمدت لاقتراح النظام الجديد تواجه هذه العملية صعوبة كبيرة بسبب التعامل مع جميع أنشطة النظام من معالجات للبيانات وتشخيص الثغرات وتقرير الاستمرار بالنظام القديم إلى الجديد، ولكن اختيار مسوغات وفوائد، كاستراتيجيات القطع المباشر (الخاطف) (Crash conversion)، أو إستراتيجية الإحلال التدريجي (Gradual conversion) أو إستراتيجية التطبيق المتوازي (parallel conversion) .

وتعد المعلوماتية إحدى أهم المدخلات الرئيسة في اتخاذ القرار سواء أكان قراراً إقتصادياً أو إدارياً أو اجتماعياً أو استثماريا، إذ تشكل المعلوماتية المرحلة

الأساس في تحديد البدائل القرارية والضامنة لدقة مراحل القرار اللاحقة من اختيار البديل المناسب وتنفيذه ومتابعته، وتعد المعلوماتية في هذا السياق بمثابة المحرك لجميع مراحل صناعة القرار واتخاذه، بل تعد المعلوماتية هي محرك وموجه ومرشد القرار.

وتعتبر المعلوماتية نظاماً داعماً رئيساً لصنع القرار، ولاسيما في حل المشكلات حيث تساعد نظم المعلوماتية المديرين على فهم أبعاد القرار من خلال توفير وسائل الإتصال، والتفاعل المباشر بين متخذ القرار والنظام، كما توفر له قاعدة البيانات وقاعدة النماذج التي تمكنه من إجراء التحليلات اللازمة لمعرفة نتائج التصرفات البديلة والوصول إلى قرارات رشيدة Rational decision.

وترتبط فاعلية اتخاذ القرار بدقة نظم المعلومات، إذ إن حل المشكلات يتم بناءاً على اتخاذ قرار بشأنها، وقد يقوم اتخاذ القرار على استخدام المدير نظم معلومات بسيطة في حل المشكلة، متمثلة بنظم معالجة البيانات، اعتماد (متخذ القرار) على نظم معلوماتية معقدة في حل المشكلة كنظم دعم القرار (Decision Support System) أو استخدام النظم الخبيرة (Expert System)، والجدير بالذكر أن فاعلية اتخاذ القرار القائمة على استخدام النظم الذكية (الخبيرة) تعد أكثر فاعلية، لاسيما في القرارات المعقدة والمتشابكة، إذ أن النظم الخبيرة هي نظم معلومات مبنية على الحاسوب، التي تعمل طبقاً للمعرفة المبرمجة في داخلها، والتي لها القدرة على تقديم المبررات المنطقية لمقترحات حل المشاكل والصعبة منها على وجه الخصوص، والتي تمتاز بسرعتها ودقتها وانخفاض مستوي تكلفتها، بالإضافة إلى مرونتها وإمكانية عملها في الظروف الخطرة (كالعمل في درجات حرارة مرتفعة أو درجات حرارة منخفضة، الرطوبة المرتفعة، المناطق الملوثة....إلخ) .

ولا يخلو أي قرار من وجهة نظر علماء القرار من إسهام الحاسوب به لاسيما أن القرارات المؤسسية (المستوي الجزئي) (Micro-level Decisions) تتطلب اتصالات واسعة وسريعة بأطراف بعيدة وقريبة المدى، وبذلك فإن المعلوماتية لم تقتصر ضمن على السجلات والإتصالات الميكانيكية القائمة على التقنيات اليدوية والكتابية وما شابه، وإنما انخرطت ضمن شبكة معقدة للاتصالات، أما الطرق التقليدية في اتخاذ القرار، لا ترقي إلى صرح الوضع التنافسي الجديد، وفي هذا السياق الدفع المهتمون والباحثون بالمعلوماتية واتخاذ القرار إلى دراسة آثار المعلوماتية وحوسبة المعلومات على القرار ضمن إطار متعدد الأبعاد اقتصادياً واجتماعياً وإدارياً.... كما هو في الشكل التالي:-

وتؤثر المعلوماتية في تطوير فاعلية القرارات الخاصة بالمشكلات الاجتماعية والإنسانية، ومن أمثلتها دقة التشخيصات الطبية توثق قرارات الطبيب في الثقة بنتائج القرار المتخذ للعلاج فيما يعرف بنظم المعلومات الطبية كذلك الأمر ما يتعلق بتخطيط المشاريع الحكومية والسيطرة البيئية وتطبيق القوانين، إذ تؤثر المعلوماتية على العمل والإنتاجية، ويمكن القول أن الأنشطة القائمة على أسلوب التجربة والخطأ Chick validity قد ذهب مع مرحلته التقليدية تكنولوجياً وإدارياً، ومع تطور نظم المعلوماتية أصبحت العمليات نشاطاً استراتيجياً يتحكم في مستقبل أية منظمة تهدف إلى غد مشرق في سوق تنافسي قوي، وأصبحت عملية السيطرة على الأعمال والآلات تبدأ من داخل المكتب، وعليه يتخذ المدير القرارات المختلفة، ويصدر أوامره وتوجيهاته في الوقت واللحظة التي يكتشف فيها الخطأ أو في اللحظة التي يستدعي الأمر ذلك، كما أن التطور الحاصل في هذا المجال دفع بالإدارات نحو تكثيف الدورات الخاصة برفع مستوي موظفيها وتأهيلهم لممارسة أدوارهم الجديدة بما يتناسب والتطور الحاصل في الأنشطة الإنتاجية المختلفة كما انسحب التأثير على اتخاذ قرارات إنتاج

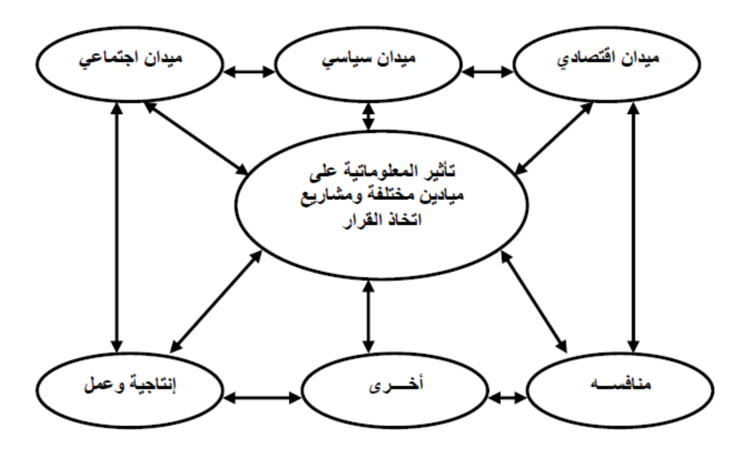
وتصـميم صـناعة السـلع المعقـدة فنيـاً ويشـير ذلـك إلى مـدى التـوازن بـين تطـور المعلوماتية واتخاذ القرارات المختلفة.

* أثر اتخاذ القرار على المنافسة في ضوء المعلوماتية:-

يرتبط التفوق في المنافسة بـالتفوق التكنولـوجي، وخاصـة المـنظمات التـي أظهرت قدرة على النمو والإبـداع المسـتمرين، وكلـما توسـعت المنظمـة في نشـاطها جغرافياً وتنوعت في النشاط، رافق ذلك ضرورة التوسع في اقتنـاء أنظمـة معلوماتيـة واتصالات قادرة على السيطرة على المدى الذي ذهبت إليه في التوسع والنمو.

شكل رقم (14)

العلاقة المتبادلة بين تأثير المعلوماتية واتخاذ القرار بميادين عدة متعددة الاتجاهات

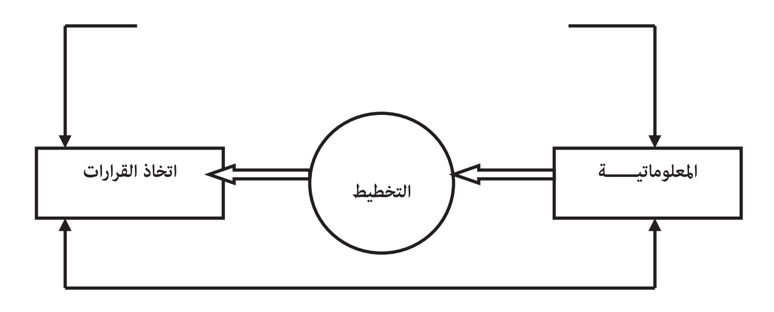


كـما تمتـد عمليـة التـأثير المعلومـاتي وإلى الحـاليين مهمـين عـلى الرفاهيـة الاجتماعية، وهما : (جودة الإنتاج-مناسبة التكلفة).

إذ أن اتخاذ القرارات الرشيدة في مختلف الأنشطة والعمليات والقائمة عـلى دقة المعلومات التي تساعد كثيرا في تحقيق طفرات إنتاجية نوعية تقضي على الهدر الذي قد يوجد في غياب الترابط النـوعي بـين اتخـاذ القـرار والمعلوماتيـة، وأن هـذه الممارسة لا يستهان بها في تعظيم العوائد المتحققة للأطراف التي تعد جزءا مهـما في المجتمع، كما أن استخدام الحاسوب في مختلف مفاصل الأنشطة يكون مشمولاً ولـو نسبيا في ارتفـاع مسـتوي المعيشـة وزيـادة وقـت الفـراغ والقضـاء عـلى الكثـير مـن المهمات والأعمال غير الضرورية والمزعجة في المكتب أو المصنع أو المتجر، والانصراف نحو الأعمال المجدية والتي تحمل تحديا لقـدراتهم الذهنيـة والإسـهام بهـا إلى رفـع مستوي الأعمال والأنشطة المختلفـة وتتضـح أهميـة المعلوماتيـة في تحسـين الموقـع التنافسي وأداء المنظمة في الشكل التالي:-

شكل رقم (15)

العلاقة المنطقية بين المعلوماتية واتخاذ القرارات



وتنبع أهمية دعم العلاقة السابقة بنظام المعلومات الذي سيسهم في تحسين أداء المنظمة وتحسين موقعها التنافسي، تأكيداً على أن تكنولوجيا المعلومات تعد العمود الفقري لأي نظام للمعلومات.

وفي هذا السياق فإن المعلوماتية نظام وتقنيات لها الدور المهم في تفوق المنظمات التي تعتمدها مدخلا للمنافسة وتطوير الأداء فيها.

* إتخاذ القرار القائم على المعلوماتية في ضوء الهيكل التنظيمي:-

المعلوماتية هي حالة بالغة التعقيد كما أنها متغيرة في المضمون والبناء طبقاً لمتطلبات النشاط من احتياجاته من المعلومات، فتنقسم نظم المعلومات إلي:-

(1) نظم معلومات تشغيلية:-

وترتكز على معالجة البيانات التي تنتجها المنظمة والتي بدورها تصنف إلي:-

أ-نظم معالجة المعلومات: كمعالجات لتفاعلات وترابط الأنشطة والأعمال.

ب-نظم رقابة العمليات: من أجل الرقابة على المعالجات السابقة.

ج-نظم أتمتة العمليات: من أجل الاتصالات لإنتاجية الأعمال المكتبية.

ومن ثم تستخدم نظم المعلومات التشغيلية ما يعرف بالتغذية المرتدة (feed back) التي ترتكز على العمليات الثلاث السابقة المعالجة الرقابة والأتمتة.

(2) نظم المعلومات الإدارية: (MIS)

وترتكز على دورها في توفير المعلومات الملازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في المجالات المختلفة وإعداد التقارير المعلوماتية:

- ونظم المعلومات التنفيذية، وتنقسم بدورها إلي:

أ-نظم التقارير المعلوماتية: لإعداد تقارير موصوفة مسبقاً.

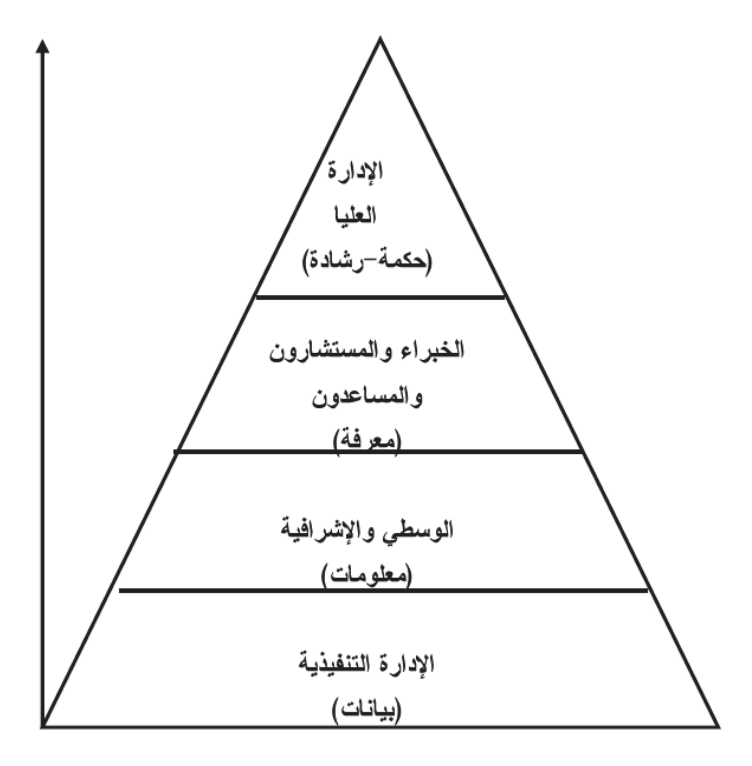
ب-نظم إسناد القرارات: لإسناد القرارات التفاعلية.

ج-نظم المعلومات التنفيذية: لإعداد معلومات للإدارة العامة.

من كل ذلك يتضح أن التخطيط الدقيق للمعلوماتية يعتبر الأساس في تشكيل البنية الرئيسية لاتخاذ القرارات في جميع الأنشطة داخل المنظمة وما يتعلق بالمنظمة خارج المنظمة أيضاً.

لذلك فمستوي المعلومات ترتبط بمستوي القرارات وطبيعتها داخل الهيكل التنظيمي بمستوياته الإدارية وتتميز المعلومات داخل مستوي بالتنوع والتباين والاختلاف طبقاً لكل مستوي إداري-وبناءاً على ذلك تتباين سمات ومستوي القرارات من كل مستوي إداري لآخر كما تتطور وتتميز البيانات والمعلومات من مستوي إلى آخر وصولاً إلى قمة الهيكل.

ويتضح ذلك في التالي:- (16)



وبهذا الخصوص جرت دراسة شملت 39 مديراً في عشر من المنظمات الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية لكشف الاختلافات الجوهرية بين خصائص ومواصفات المعلومات الأزمة لكل مستوي إداري في هياكلها التنظيمية إذ يغلب على المعلومات التي تحتاجها الإدارة العليا ذات مواصفات تتسم بدرجة عالية من حالة عدم التأكد (Uncertainty) فضلاً عن عموميتها وبعد أمدها وإنها تعتمد على التنبؤات التخطيطية وفي أغلبها تستخدم لأغراض القرارات التخطيطية.

وتختلف هذه الخصائص ومستوي تقويمها بحسب اختلاف مستوي الإدارة العليا والوسطي والتنفيذية، ويتضح هذا الاختلاف على النحو الآتي:-

جدول

يوضح اختلاف خصائص المعلومات تبعاً للمستويات الإدارية

المستوي الإداري / خصائص المعلومات	العليا	الوسطي	التنفيذية
درجات عدم التأكد	عالية	معتدلة	قليلة
الدقة	قليلة نسبياً	مطلوبة نوعاً ما	كبيرة جداً
درجة التفصيل	مختصرة	تفصيلية بعض الشيء	كبيرة
التكرار	غير متكررة	متكررة من أسبوع إلى شهر	متكررة
الأفق الزمني	طويلة الأمد	متوسطة الأمد	قصيرة الأمد
قرارات التخطيط	أغلبها	حوالي المنتصف	قليلة
قرارات الرقابة	عدد قليل	حوالي النصف	أغلب القرارات
درجة الحكمة	عالية	معتدلة	متدنية
مصدر البيانات	مصادر خارجية	عن مصدر محدود	داخلية على الأغلب
مجال الاستخدام	التنبؤ والتخطيط	والرقابة والتوحيد	التنفيذية

جدول

يوضح كيفية اختلاف محتوي المعلومات باختلاف المستويات الإدارية

المستوي الإداري / خصائص المعلومات	العليا الإستراتيجية	الوسطي التكنيكية	التنفيذية التشغيلية
عادة الخطة المركزية	التنبؤات طويلة الأمد للتكاليف والمبيعات	التنبؤ السنوي للتكاليف والمبيعات	التقارير الأسبوعية بالتكاليف والمبيعات
المبيعات	التوقعات بخصوص خطوط الإنتاج والأسواق الجديدة	التوقعات بحالة السوق	طلبيات للبيع
التخزين	إقرار أسباب جديدة في التخزين	ملخص بالتخزين لكل فترة	الخزين الحالي من المواد الخام والسلع نصف المصنعة وتامة الصنع
التصنيع	التخصص الأمثل للتسهيلات والاحتياجات المستقبلية	تحديد تحميل كل ماكنة لإكمال أوامر الصنع	أوامر التصنيع غير الكاملة
النقل	استخدام أساليب كثر كفاءة	جدول نقل السلع بين المصنع والوكلاء	أساليب الإنتاج والتكاليف
الحسابات	الموازنة المالية للسنوات الخمس القادمة	التقارير الدورية	السيولة المتاحة في الأمد القصير
التمويل	الاحتياجات المستقبلية من الأموال من المصارف الخارجية وللأمد البعيد	بدائل فرص الاستثمار في الأمد القصير	المعلومات التاريخية عن الأفراد
الأفراد	الاحتياجات المستقبلية من الأفراد	التفاوض مع نقابات العمال	

هكذا من البيانات إلى المعلومات إلى المعرفة ثم الرشادة والحكمة في صنع القرار في قمة الهيكل التنظيمي،.

من العرض السابق يتضح أن التمييز يعتمد بشكل دقيق على تقنية المعلومات والمعلوماتية ولا يتأتي ذلك إلا من خلال الإجراءات التالية:-

1-دراسة حجم التقنية المطلوبة وطبيعتها وتحديد جدوى استخدام تقنية بمعلومات معينة.

2-تحليل الأنظمة القائمة وصولاً إلى تحديد مستوي احتياج المستفيدين النهائيين لنظام معلومات محدد.

3-وضع معايير ومواصفات للجوانب المادية والبرمجيات والمهارات المطلوبة وقواعد البيانات.

4-تنفيذ النظام من خلال شراء الأجهزة والبرمجيات، وتحديد البرامج التدريبية لتشغيل واستخدام النظام الجديد.

5-تقويم النظام ومتابعته وصيانته وتعميمه بعد نجاح تجربته.

إن اعتماد الإجراءات السابقة يضمن اختيار حجم التقنية ومستوي تطورها في كل معطيات البيئة المتوقعة لتشغيل التقنية والمعلوماتية الدقيقة من أجل التميز الإداري والتنظيمي.

الفصل الثامن

التميز وإدارة الجودة الشاملـة

أولاً: إدارة الجودة الشاملة (المفهوم والأهداف).

ثانياً: تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمـة.

الفصل الثامن

التميز وإدارة الجـودة الشاملة

Excellence Total Quality Management

أولاً: إدارة الجودة الشاملة (المفهوم والأهداف):-

- تعريف إدارة الجودة الشاملة TQM:

عرف جوزيف جابلونسكي إدارة الجودة الشاملة بأنهـا (شـكل تعـاوني لأداء الأعمال يعتمد على القـدرات المشـتركة لكـل مـن الإدارة والعـاملين بهـدف تحسـين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل).

ويمكن القول أنها فلسفة إداريـة تهـدف إلى تحقيـق التميـز في جـودة أداء المنظمة ككل مع الأخذ في الاعتبار علاقتها بالبيئـة والعمـل عـلى الوفـاء باحتياجـات العملاء والعاملين وزيادة رضاهم عن المنظمة.

إدارة الجودة الشاملة تهتم بجـودة المنـتج أو الخدمـة وجـودة طـرق الأداء وجودة البيانات والمعلومات وجودة العملية الإنتاجية وجودة أماكن العمل وجـودة الموارد البشرية بمختلف مستوياتها وكـذلك جـودة الـنظم الفرعيـة الأخـرى وجـودة الأهداف والسياسات والإجراءات الموضوعة أي جـودة المنظمـة ككـل مـع الأخـذ في الاعتبار علاقتها مع البيئة.

في الماضي كان ينظر للجودة بنظرة محدودة حيث كانت تعرف بأنهـا مـدى توافر خصائص معينـة في السـلعة المنتجـة أو الخدمـة أي جـودة المنـتج أو الخدمـة فقط.

إن نظام الجودة الشاملة لا يهتم بـالمنتج أو الخدمـة فقـط بـل يهـتم أيضـا بالإجراءات والأنظمة التي تضمن إنتاج المنتج في أحسن صورة وتقديم الخدمة عـلى أحسن وجه ممكن أي التركيز على العميل.

وينبغي أن تسعي إدارة أي منظمة إلى تحسـين الجـودة باسـتمرار (ويوجـد فرق بين التركيز على الجودة وإدارة الجـودة الشـاملة فـالتركيز عـلى الجـودة عمليـة مؤقتة في أغلب الأحيان إنما إدارة الجودة الشاملة هي عملية مستمرة).

ويأخذ موضوع إدارة الجودة الشاملة اهتماما عالميا في وقتنا الحاضر نتيجـة التطوير في جميع مجالات الحياة وكذلك المنافسة العالمية ومحـاولات غـزو الأسـواق الخارجية نتيجة لعمليات تحرير التجارة الدولية ولقد أصبح المستهلك على قدر عال مـن الفهـم والإدراك والتطـوير مـع مجريـات الأمـور فلابـد مـن معرفـة احتياجاتـه ورغباته والعمل على إشباعها.

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تسعي إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الأهداف التالية:

(1) تطوي كافة الأنظمة وأساليب الأداء داخل المنظمة.

(2) ممارسة العمل داخل المنظمة طبقاً للتطـوير الـذي تـم مـع اتخـاذ الإجـراءات التصحيحية الضرورية عند اللزوم والاهتمام بالتطوير المستمر.

(3) زيادة رضا العملاء وثقتهم بالمنظمة.

(4) زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

(5) زيادة رضا العاملين بالمنظمة.

(6) زيـادة حركيـة ومرونـة المنظمـة في تعاملهـا مـع المتغـيرات (قـدرة أعـلى عـلى استثمار الفرص، وتجنب المخاطر والمعوقات) .

(7) إطالة عمر المنظمة.

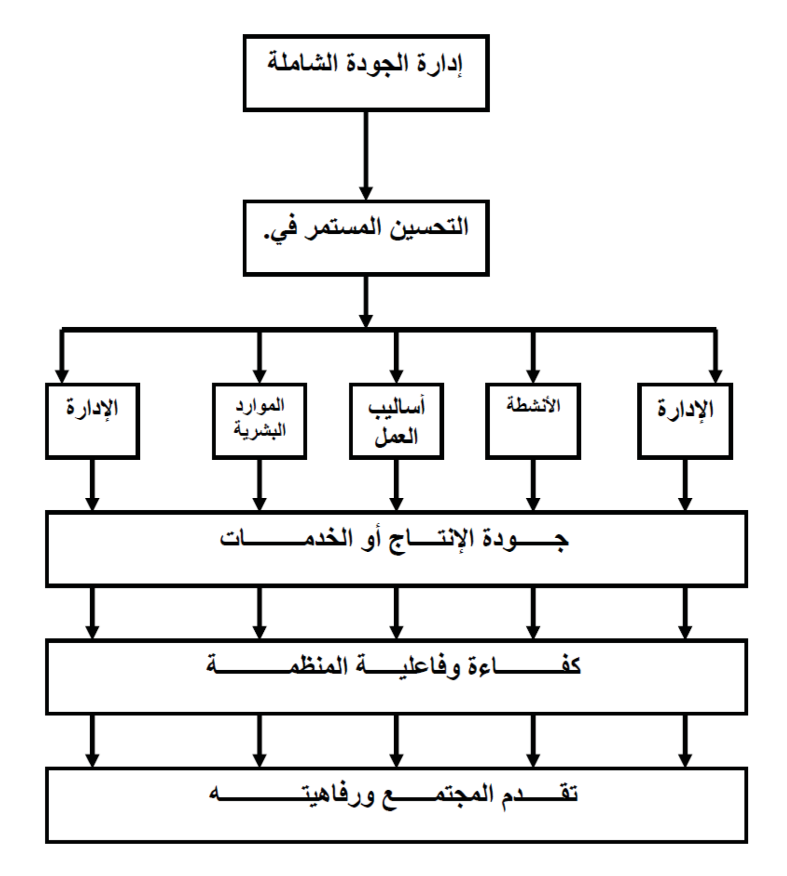
(8) زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة.

وتسعي إدارة الجودة الشاملة إلى التحسين المستمر للمنظمة سواء في الإدارة أو الأنشطة أو أساليب العمل أو الموارد البشرية وتهتم برضا العاملين والعملاء لتحقيق جودة الإنتاج أو الخدمات وبالتالي تتحقق كفاءة وفاعلية المنظمة مما يؤدي إلى تقدم المجتمع ورفاهيته.

ويوضح الشكل التالي نواحي التحسين الكلي للمنظمة من خلال إدارة الجودة الشاملة وانعكاسه على تقدم المجتمع ورفاهيته:

شكل رقم (17)

التحسين الكلي للمنظمة والمتجمع من خلال إدارة الجودة الشاملة



كما يرى ديمينج أنه عند إنتاج أي منتج أو تقـديم خدمـة لابـد مـن دراسـة السـوق ومعرفـة رغبـات واحتياجـات المسـتهلكين والعمـل عـلى إشـباع رغبـاتهم واحتياجاتهم فمثلا عند إنتاج منتج معين فلابد من دراسـة السـوق ومعرفـة رغبـات المستهلكين وأذواقهم واستخدام نتائج الدراسة في تصميم المنـتج أو إعـادة تصـميمه

ثم يتم توفير المواد والآلات ويتم الإنتاج والتجميع والاهـتمام بـالفحص ثـم مرحلـة التسويق... وهكذا.

ويرى أن تحقيق مسـتوي مرتفـع مـن الجـودة يـؤدي إلى تحقيـق مسـتوي أفضل من الإنتاجيـة مـما يترتـب عليـه تقويـة المركـز التنـافسي للمنظمـة في الأجـل الطويل.

* مبادئ ديمنج الأربعة عشر:

قدم وليم إدوارد ديمينج أربع عشرة مبدئا ويـرى أن الاعـتماد عليهـا يحقـق تميز في جودة المنتجات أو الخدمات ويرى أن مسـئولية تحسـين الجـودة تقـع عـلى عاتق الإدارة والعاملين أنفسهم وتلك الآراء هي:

(1) الأهداف الدائمة:

ضرورة وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات ويكون الـربح مجرد نتيجة لتحقيق هذا الهدف.

(2) الإيمان بفلسفة الجودة:

يجب أن يؤمن بالجودة الشاملة كل فرد في المنظمة وحذر ديميـنج مـن أن الجهود غير المتحمسة لتحسين الجودة لن تحقق نتائج طويلة الأجل.

(3) التركيز على العميل:

والاهتمام بجودة المنتج وتقديم الخدمة باعتبار ضرورة للمنظمة والتوقـف على الاعتماد على التفتيش الشامل حيث يفترض التفتيش الشـامل إمكانيـة تحقيـق الجودة عن طريق تحديد الأخطاء ثم تصـحيحها ولكـن هـذا الافـتراض أثبـت عـدم صحته.

(4) جودة مصادر التوريد:

أن يتم الشراء من المـوردين الـذين يلتزمـون بـالجودة ويهتمـون بالتحسـين الدائم لنوعية إنتاجهم وعدم اعتبار السعر هو المؤثر الوحيد في اختيار المورد.

(5) التحسين المستمر:

أهميـة التطـوير المسـتمر في جـودة الإنتـاج والخـدمات ويجـب أن يـؤمن العاملون بالشركة بأن ما يكون مناسبا في وقتنا الحاضر لا يكون مناسـبا في المسـتقبل مهما كان مستوي الجودة الذي تم الوصول إليه اليـوم فلابـد أن يكـون التحسـين في المستقبل شيئا ضروريا.

(6) التدريب:

الاهتمام بتدريب العـاملين رغـم أن ديبمـنج اهـتم أساسـا بالتـدريب عـلى الرقابة الإحصائية للجودة إلا أنه ذكر أيضا أن العاملين يجب أن يتدربوا عـلى كيفيـة أداء أعمالهم ويكون تـدريب الموظـف محـددا ومتعلقـا مبـاشرة بعملـه كـما اهـتم بتدريب العاملين على الإنتاج.

(7) القيادة:

وجـود قيـادة فعالـة بحيـث تقـوم الإدارة العليـا بتطـوير وتطبيـق الرؤيـة الإستراتيجية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ويقوم كل مشرف بإعطاء التعلـيمات إلى العاملين لحسن أداء العمل ويمنح المكافآت ويهتم بالانضباط وفقا لمتطلبات الموقف للتأكد من أن العاملين ينفذون الأوامر والاهتمام بتوفير الفرص اللازمـة للتـدريب في الوقت المناسب لمساعدة العاملين.

(8) إزالة المخاوف والترغيب:

العمل على إزالة الخوف لدي العاملين لأن الخوف يمثل عقبة كبيرة تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة فعندها يخشي العاملون من الآثار الناتجة عن حديثهم الصريح فإن ذلك له تأثير على تحسين الجودة بشكل كبير، إن الرؤساء الذين يستخدمون أسلوب التهديد عن طريق فرض الجزاءات ينشرون جوا سيئا بمجال العمل.

إن الاهتمام بالجودة يستلزم أن يشعر العاملون بشكل معقول بالأمان الوظيفي داخل العمل بالشركة حتى يمكن لكل فرد أن يعمل بكفاءة وفاعلية للمنظمة.

(9) إزالة الحواجز:

القضاء على أي حواجز بين الإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة والعمل على تشجيع الاتصال ويرى ديمينج أن المنافسة بين العاملين قد تضعف من تماسك فريق العمل وتفقد الرغبة في إنجاز العمل فلكي تتحقق إدارة الجودة الشاملة يجب أن يشعر كل العاملين بأن الهدف الأساسي هو الجودة وليس منافسة الزملاء وأن يعمل الجميع على أساس روح الفريق.

(10) البعد عن الشعارات الرنانة:

التخلص من الشعارات والنصائح، انتقد ديمينج الأفراد الذين يعتقدون أن الجودة تكون نتيجة للشعارات والنصائح لأنها تركز على الرغبة في عمل شيء أكثر من كيفية عمل هذا الشيء على وجه أفضل.

(11) التركيز على الكيف والبعد عن الكم:

استبعاد الحصص الرقمية عندما يتم التركيز على الحصص أو أرقام الإنتاج فإن ذلك يشجع العاملين على التركيز على كمية الإنتاج العددية

أكثر من الاهتمام بالجودة ويبذلون قصارى جهودهم لزيادة الإنتاج بدلا من تحسين الجودة لذلك يرى ضرورة عدم التركيز على الحصص الرقمية والتركيز على الجودة.

(12) تشجيع التجارب والأداء الناجح:

استبعاد العوائق التي تمنع العاملين من الاعتزاز بأدائهم ومعظم العاملين يرغبون في أداء أعمالهم على نحو جيد فهم لا يريدون أن يتعرضوا للنقد غير الموضوعي ويأملون أن يعاملوا معاملة عادلة إن تقييم الأداء السنوي الذي يركز على النواحي السلبية فقط يمكن أن يدمر أي رغبة في التطوير فبيئة إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى نظام إداري يشجع العاملين على الاعتزاز بأدائهم وعدم التركيز على النواحي السلبية فقط.

(13) إعداد برنامج قوى:

يشجع العاملين ويساعدهم لتحسين طرق أداء أعمالهم بروح الفريق وأن يعرفوا أدوات الجودة الشاملة ويبتكروا طرقا جديدة للعمل الجماعي والمشاركة وأن يجدوا طرقا أخرى يمكن من خلالها تحقيق فلسفة الإدارة الجديدة التي تسمي بفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

(14) الاتجاه نحو التغيير الاستراتيجي:

التحرك نحو إحداث التغيير نحو تحقيق إدارة الجودة الشاملة بحيث يلتزم جميع العاملين بالمنظمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح لذلك يجب أن تهتم الإدارة العليا بوضع إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة للمنظمة ككل ثم تقوم بخطوات إيجابية لتحقيق هذه الإستراتيجية فلا يمكن أن نتوقع من العاملين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمفردها فكل فرد داخل المنظمة عليه أن يشارك في عملية التغيير.

- مقارنـة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة:

تختلف الإدارة التقليدية عن إدارة الجودة الشاملة في عدة نواحي يوضحها الجدول التالي:

جدول مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
1-تسعي إلى تحقيق أهداف الإدارة.	1-تسعي إلى تحقيق رغبات المستهلكين والإدارة معا.
2-تحقيق الأرباح هـي المسئولية الأولى للإدارة.	2-تحقيق الجودة هي المسئولية الأولي للإدارة والجودة تحقق الأرباح.
3-إن هـدف الجـودة هـو الوصـول إلى نسبة معيب يتم تحديدها مسبقا.	3-يوجد إصرار على تحقيق الكمال.
4-تكون الجودة حسب خاصية واحـدة تحددها الإدارة.	4-تكون الجودة متعـددة الخصـائص في إطار ما يرغبه المستهلك.
5-يـتم تحديـد أهـداف الجـودة مـرة واحدة في السنة.	5-يتم التحسين للجودة بشـكل مسـتمر وليس فقط مرة واحدة خلال العام بـل في كل وقت.
6-يختص العامـل بـالأداء بيـنما يخـتص المديرون بالإدارة.	6-العمـل عـلى تحفيـز العـاملين بكافـة الطرق للوصول إلى أحسـن أداء ممكـن والاهتمام بالعلاقـات الإنسـانية وبفـرق العمل.
7-يتم استخدام العينـات الإحصـائية في فحص كمية الإنتاج التامة.	7-يتم فحـص كـل وحـدة يـتم إنتاجهـا حتى يمكن معرفة العيـوب قبـل القيـام بإنتاج كميات كثيرة معيبة.

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
8-يعتبر قسم الرقابة على الجودة هو المسئول عن عمليتي الاختبار والفحص.	8-يقوم قسم الرقابة على الجودة بمتابعة مستويات الجودة ونشر الوعي بالجودة أما الفحص الفعلي فيتم من قبل العاملين على خطوط الإنتاج.
9-يتم إعادة تشغيل الوحدات المعيبة في خطوط إنتاج مستقلة مخصصة لذلك.	9-إن القائمون بالعمل هم الذين يصححون نتيجة أخطائهم حتى لو اقتضى الأمر انتظارهم لفترات طويلة.
10-الاهتمام بتحقيق النتائج في الأجل القصير والعمل على تحسين المنتجات.	10-الاهتمام بتحقيق النتائج في الآجل الطويل والعمل على تحسين العمليات.

ثانياً: تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات:-

بعد أن تناول البحث مفهوم إدارة الجودة الشاملة والعوامل والعلاقات والمتطلبات الثقافية لتنفيذها، ودراسة واقع المنظمة كمنظومة إدارية والمشكلات التي تواجهها حاول الباحث تقديم تصور مقترح يمكن الأخذ به لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

* أهداف التصور:

- التأكد علي اتجاه إدارة المنظمة نحو الإبتكار والتجديد وإتباع الفلسفات الإدارية الحديثة من أجل التطوير والتغيير.

- تحقيق الرضا الوظيفي لجميع العاملين بالمنظمة.

- إرضاء الطلاب والمستفيدين وتحسين مشاركة الطلاب وعمليات التطوير.

- تطوير الفعالية التنظيمية المنظمة.

- التأكد من أن جميع العمليات التي تتم داخل المنظمة تسير وفقا لأهداف ومبادئ الجودة الشاملة وتحقيق متطلبات التغيير الاجتماعي والثقافي والبيئي.

- تحقيق التشابك والتفاعل البيئي بين المنظمة والمجتمع.

- تطوير المركز التنافسي للمنظمة من أجل التميز.

- التأكيد علي أن مخرجات المنظمة هي نتاج لمجموع جهود العاملين.

* الخصائص:

الشمولية: أن تشمل إدارة الجودة جميع الوظائف والعمليات والأنشطة داخل المنظمة ليس فقط من أجل إنتاج الخدمة التعليمية ولكن أيضاً في توصيلها وتحسينها وأن يشمل التحسين أدوات القياس والمراجعة لزيادة فعالية إدارة المنظمة.

التكامل: تكامل جميع الأدوار والمسئوليات وكذا العمليات من أجل تعظيم النتائج.

الوقاية: تجنب الأخطاء والإنحرافات قبل وقوعها ولتصحيح الأخطاء الحالية بطريقة علمية منعا لتكرارها.

وفيما يلي آليات التصور المقترح:

أولاً: الأسس (متطلبات التطوير):

1- التغيير: Changing

تناولت الدراسة في الفصل الثاني منها التغيير تمهيداً للتحول إلي إدارة الجودة الشاملة، وأهمية التغيير في الحفاظ علي الحيوية الفاعلة لإدارة المنظمة في التحسين والتطوير – واتجاهات ودوافع التغيير – والتغير الثقافي من أجل

تحقيق القيم اللازمة لإدارة الجودة الشاملة، ويجدر بنـا أن نتنـاول أهـم متطلبـات التغيير هي:

(أ) بالنسبة لمدير المنظمة كقائد: As a Leader

أن يكون من النوع المـؤمن بأهميـة العـنصر الـبشري حتـي يضـمن تعـاون جميع الأطراف معه في عملية التغيير التي تحتاج إلي وقت وجهد جماعي متكامل.

- أن يكون مـزوداً بالمهـارات الإداريـة الأساسـية كالقـدرة عـلي التخطـيط وإعـداد وتحليل برامج العمل ومشاريع التطوير – وقدرته علي التعامل مـع الآخـرين خـارج المنظمـة وبخاصـة المجتمـع المحـلي والمسـتويات العليـا في المسـئولية، أي لابـد مـن الترويح والإعلان عن فكرة الجودة الشاملة وتجديداتها لدي كل هذه المستويات.

- أن يكون هو نفسه متحمساً للتغيير مقتنعاً به وبأهميـة بالنسـبة للمنظمـة وألا يمارس التغيير لمجرد أن عمليـة تجديـد فقـط وإلا كانـت نتائجـه السـلبية هـي أداة الهدم للمنظمة.

(ب) متطلبات التغيير : Change Requirements

- يجب علي مدير المنظمة إيجاد نظام للمعلومات داخل المنظمة، والعمل بجدية علي تدفق هذه المعلومات بين جميع المستويات أفقياً ورأسـياً. فعـدم وجـود نظـام للمعلومات أو وجود خلل في هذا النظام قـد يـؤدي إلي اضـطراب في العلاقـات بـين المستويات المختلفة داخـل المنظمـة ولا يسـتطيع مـدير المنظمـة التغيـير والتطـوير تحت مثل هذه الظروف.

- أن يقـود مـدير المنظمـة منظمتـه إلي الانفتـاح عـلي العـالم الخـارجي وتفاعلهـا معه وتنظيم هذا الإنفتـاح بحيـث نضـمن تبـادل العلاقـة بـين المنظمـة، والمجتمـع.

فأحياناً كثيرة يكون الإنفتاح ضرورياً وهاماً لتنظيم الإستشارة الخارجية في قضايا معينة تتعلق بالنشاط اليومي داخل المنظمة أو بتحسين العملية الإنتاجية بها. وأن تكون تلك المشاركات علي أسس موضوعية ثابتة محددة الأهداف.

- استثمار المدير للجماعات المختلفة، داخل المنظمة فعلي مدير المنظمة أن يستفيد بأقصى درجة ممكنة من الجماعات الرسمية كالمجالس واللجان وغير ذلك، وأيضا الجماعات الغير رسمية كالنوادي والتجمعات المعلنة. فالجماعات الرسمية أفضل الطرق لتوثيق الصلة بها هو في احترام قراراتها والالتزام بها والدفاع عنها علي جميع المستويات والتنسيق بينها وامتصاص التعارض والتضارب بينها وتمويل أنشطة هذه الجماعات واستثمارها لخدمة أهداف الجودة الشاملة بالمنظمة.

- يجب علي مدير المنظمة وضع خطة ثابتة للتدريب المستمر للعاملين علي جميع المستويات، وأن يخضع نفسه للتدريب علي الفلسفة الجديدة مع أفراد منظمته.

- ولعل من أفضل الطرق لإجراء التغييرات الأساسية التي تدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو تجريب التغيير علي نطاق ضيق ومحدود ولفترة ما. للإستفادة من نتائجه علي التطبيق الشامل.

2- المستندية: Documentary

ويفيد ذلك في تحسين وحل مشكلات اتخاذ القرار وعملية الاتصال أي وجود مجموعات من المستندات لأنشطة الجودة، ولكي تصبح عملية التغيير مثمرة، وأيضاً برامج التدريب والتخطيط والتنفيذ فعالة، لابد أن نضع في الإعتبار، ماذا نعرف عن التغيير، والاتجاهات، وما الدوافع، وما هي الأدوار والمسئوليات أثناء عملية التغيير؟ لذا كخطوة أولي وكلبنة أساسية وقبل البدء

في التطبيق، ومن أجل تحقيق الإلتزام الكامل من جميع العـاملين، وتحقيـق تـدفق المعلومات، علي مدير المنظمة أن يعمل علي توافر مجموعة مستندية من السجلات والمخططات والرسوم والتصميمات والوثائق اللازمة لإدارة الجودة الشاملة وهـو مـا يمكن تسميته بـ "دليل الجودة الشاملة بالمنظمة" حيث يقـوم كـل منظمـة بتأسـس دليل الجودة الخاص بمنظمته ومكونات دليل الجودة هي:

(أ) مواصفات الجودة الشاملة:

حيث يوكل مدير المنظمة إلي مجموعة من العاملين بهـا – بعـد خضـوعهم للتدريب علي أسـس ومفـاهيم الجـودة الشـاملة – مـا يسـمي فريـق اختيـار ببنـاء سلسلة من المواصفات المتعلقة بالجودة من خلال:

- تعريف وتحديد مقومات البيئة المحلية والإقليمية والعالمية.
- تحديد منظومة القيم الجديدة داخل المنظمة.
- تحديد الرؤى المستقبلية للتطوير من أجل بلوغ الأهداف الموجودة.
- تحديد وتوضيح رسالة المنظمة تجاه الجودة وبلـوغ الأهـداف في المـدي القصـير والمتوسط والمدي الطويل.
- جدول الأهداف طبقاً لمد تحقيقها.
- تحديد الإستراتيجيات اللازمة للتخطيط والتنفيذ.

(ب) الإجراءات والبرامج:

يمكن أن يحتوي دليل الجودة أيضاً علي العمليات التالية:

- إعداد هيكلة الوظائف والأنشطة وفق المواصفات الجديدة للجودة.
- إعداد أساليب القياس والفحص اللازمة.
- إجراءات إعداد التقارير والوقاية والعلاج للأخطاء.
- قرارات وإجراءات التصحيح والتصويب.

- إجراءات المراجعة الداخلية للعمليات والأنشطة.

- برامج توصيل الخدمات للطلاب وإجراءات تحسينها.

- إجراءات إختيار وفحص العمليات والأنشطة الغير مطابقة للشروط وتعديلها أو استبعادها.

(ج) التعليمات والتوجيهات:

ويحتوي دليل الجودة علي التعليمات والتوحيهات من أجل تحديد المسئوليات اللازمة لإدارة الجودة ومنها:

- تحديد مسئوليات جميع المستويات الإدارية تجاه الفلسفة الجديدة.

- توضيح خطوات تكوين مجلس إدارة الجودة وأدوار الأعضاء.

- توضيح كيفية تكوين فرق العمل.

- تحديد حاجات العاملين من الخدمات وكذا المجتمع.

- تحديد متطلبات إدارة المنظمة لتقديم تلك الخدمات والحاجات.

- تحديد وتوضيح الخدمات المساعدة لإمكانية مواجهة المشكلات أثناء العمل.

(د) الملفات والسجلات:

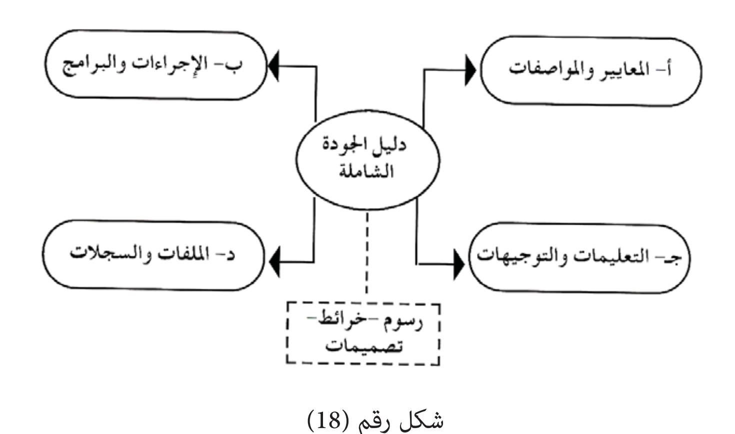
ويحتوي دليل الجودة علي مجموعة من الملفات والسجلات للإستفادة منها قبل وأثناء تطبيق الفلسفة الجديدة وهي:

- ملفات المواصفات (الإستراتيجية والبيئة والعالمية) للتأكد من فهم واستيعاب مواصفات إدارة الجودة الشاملة.

- سجلات الإدارة والأقسام الداخلية لمتابعة تدريب جميع العاملين.

- سجلات العمليات والأنشطة للتحقق من سير العمليات ومتابعتها من أجل تحسين الجودة النوعية.

- الرسوم البيانية والخرائط والتصميمات الخاصة بالأساليب اللازم للتطبيق والشكل التالي يوضح مكونات دليل الجودة داخل المنظمة.



شكل رقم (18)

يوضح مكونات دليل الجودة داخل المنظمة

ويعتبر دليل الجودة "كنظام مستندي الخطوة الأولي للإتجاه بالأفراد نحو قيم ومعتقدات وأهداف الفلسفة الجديدة، وبذلك تتضح الرؤية كاملة لجميع العاملين بالمنظمة، كما أن هذه الرؤية ستقود إدارة المنظمة إلي بناء بيئة الجودة داخل المنظمة في ضوء الهيكل التنظيمي والتشريعات واللوائح الخاصة بالمنظمة. ومما لا شك فيه أن هذه الرؤية ستحدد لإدارة المنظمة ردود أفعال الأفراد المحتملة ومنها

(أ) اللامبالي: فرد يتميز باللامبالاه ويصعب تصنيفه كمؤيد أو معارض.

(ب) الرافض: فرد لا يري أي فوائد ويرفض الجديد ويرفض المشاركة وبذل الجهد.

(ج) المساير المتزمر: لا يري منافع من الفلسفة الجديدة ولا يريد في نفس الوقت فقد وظيفته أي مضطر ويبذل جهد قليل.

(د) المساير الحقيقي: فرد يدرك المنافع المنتظرة، ويطبق حرفية القانون.

(هـ) الموافق: فرد مؤيد ويبذل الجهد في إطار روح القانون.

(و) الملتزم المشجع: فرد مؤيد ويبذل أقصي جهد حتي لو تطلب ذلك وضع لوائح جديدة.

وفي ضوء ردود الأفعال السابقة يكن لمدير المنظمة أن يدفع كل الأفراد نحو الإلتزام الكامل. من خلال الاجتماعات والمناقشات والإنصات وتقبل الآراء الناقدة وبذلك يتحول الرافضين إلي مؤيدين مندمجين داخل فرق العمل المتكاملة.

(3) التخطيط الإستراتيجي: Strategic Planing

ويفيد ذلك في حل مشكلات تخطيط العمل المنظمي في ضوء الفلسفة الجديدة ومن خلال أهداف المنظمة، والرؤية الواضحة للفلسفة الجديدة، يأتي التخطيط الإستراتيجي كرباط حيوي بين الرسالة المنوط بها المنظمة، وتحقيق الرؤية الجديدة. ويرتكز التخطيط الإستراتيجي علي المحاول التالية:

- التفكير الإستراتيجي: وهو القدرة علي التنبؤ بآثار أي تغيير في بيئة المنظمة والأهتمام بالسياسات والأهداف. وتلك مسئولية مدير المنظمة.

- التخطيط التكتيكي: كخطوة تالية للتفكير الإستراتيجي يتم وضع الإجراءات التنفيذية، وأطر النشاط، وما ينبغي عمله لتلبية حاجات التخطيط الإستراتيجي مثل تدعيم تنفيذ المناهج الدارسية، وطرق التدريس، الجداول، وخدمات الطلاب. وتلك مسئولية مدير المنظمة، الناظر، والوكلاء، والمدرسون الأوائل.

- التخطيط الإجرائي: وتشمل كل أعضاء هيئة التدريس والعاملون لتنفيذ أنشطة معينة يومية، والبحث عن أفضل الطرق لتحقيق أهداف الجودة بالمنظمة - والوقوف علي أسباب المشكلات التي تمكن أن تواجه التنفيذ الكامل مستقبلاً. ولعل هذا ما أكدته دراسة "Kathleen A.Michael" ودراسة "Kathen Catton" ودراسة "الهلالي الشربيني".

ويتحقق التخطيط الإستراتيجي من خلال:

- ترجمة الرؤية الجديدة إلي مجموعة من الأهداف تدخل ضمناً في أهداف المنظمة قد تكون بعضها طويل الأجل مثل تحقيق التميز في مستوي مخرجات المنظمة، وبعضها قصير الأجل من "تحسين الخدمات المقدمة للعاملين".
- ترجمة هذه الأهداف إلي مهام وأبعاد محددة يمكن قياسها يتولي القيام بها أفراد الإدارة والقوي التنفيذية بالمنظمة.
- توضيح هذه الأهداف ونشرها من خلال نظام المعلومات القائم للتدفق من أعلي إلي أسفل ليتأكد لكل العاملين في كل المستويات مسئولياتهم وأدوراهم تجاه تحقيق فلسفة الجودة.

متابعة النتائج وعمل مقارنات بين التوقعات والنتائج الفعلية لأتخاذ التعديلات الضرورية والإستفادة من التغذية الراجعة بعد أن يتوصل جميع العاملين بالمنظمة إلي الأمور ذات القيم العالية والأمور الهامة التي تؤكد أن إدارة المنظمة تسير في الإتجاه الصحيح نحو تحقيق الجودة الشاملة.

(4) استثمار الهيكل التنظيميInvesting Organizational Structure

ويهدف ذلك إلي الإستفادة الكاملة من جميع العاملين في تشكيل فرق العمل والأنشطة أي الإستفادة من الهيكل التنظيمي للمنظمة في تحديد البناء

التنظيمـي للجـودة كخطـوة جوهريـة لوضـع الفلسـفة الجديـدة موضـع التنفيـذ، ويشمل البناء التنظيمي للجودة علي:

(أ) مجلس إدارة الجودة الشاملة ويتكون من:

- رئيس مجلس إدارة الجودة: المدير العام بالمنظمة رئيسياً للمجلس وإن لم يوجد – فيكون مدير الإدارة بالمنظمة – أو مدير المنظمة –.

- نائب المنظمة: في حالة وجود مدير المنظمة كرئيس لمجلس إدارة الجودة – يكـون أحد المديرين الأقل نواباله.

- أعضاء المجلس: (ويمثلون الإدارة الوسطي) رؤساء الأقسام.

- منسق الجودة: يكون من بين أعضاء المجلس أنفسهم، وباختيارهم له، أو من أحـد المشرفون ذو المهارات المتميزة، علي أن تتوافر فيه صفات خاصة.

(ب) تشكيل فرق العمل (الفترة التنفيذية).

ويتكون كل فريق من (4 – 8) أفراد ويـتم اختيـار قائـد الفريـق مـن بـين أعضاء الفريق بأنفسـهم بعيـداً عـن التسلسـل الرسـمي، أو قـد يكـون أحـد أعضـاء الإدارة الوسطي أيضاً باختيار أعضاء الفريق أنفسهم ويتم تشكيل الفرق كالتالي:

- المدربون: هـم الأفراد الذين يتم اختيارهم للتدريب عـلي إدارة الجـودة الشـاملة خارج المنظمة، وتكون المنظمة، وقد يمكن لمدير المنظمة في البداية الاسـتعانة بجهـة خارجية لوضع التوصيات التي توضح أهمية تطبيـق برنـامج إدارة الجـودة الشـاملة بالمنظمة،وبذلك يتمكن فريق التقيـيم مـن وضـع خطـة مبدئيـة للتطبيـق تتضـمن الخطوات الرئيسـية والمصـادر المطلوبـة والتوقيـت الزمنـي، والفوائـد المتوقعـة مـن التطبيق.

- فريق إختيار المواصفات النمطية: ومهمته مراجعة وفحص المعايير الجديدة وإخضاعها للتجريب المبدئي والتقويم قبل التطبيق الشامل للإستفادة منه.
- فريق التحسين والتطوير المستمر: ومهمته المحافظة علي التغيير ومتابعة كل ما هو جديد في أساليب التدريب وأيضاً التطبيق واستخدام الأدوات والأساليب الجديدة.
- فريق الخدمات المساعدة: ومهمته الدعم والمساندة عن مواجهة أي مشكلة أثناء التطبيق- أو التدريب الداخلي. وتحسين عمليات الاتصال بين فرق العمل.
- فريق مراقبة الجودة: ومهمته التأكد من أن عمليات التدريب والتطبيق تسير علي النحو المطلوب، وحفز وتشجيع العاملين داخل المنظمة.
- فريق عمل للتطبيق: يتم تشكيل فرق لجميع الأنشطة داخل المنظمة وتحديد قائد لكل فريق ومن مشروعات الأنشطة لفرق العمل:
- فريق تحسين العملية بالمنظمة، ويفضل أن يكون الأعضاء من المعلمين لجميع التخصصات بالمنظمة.
- فريق تحسين الخدمات الإجتماعية.
- فريق إعداد ووضع التقارير والمعلومات.
- فريق إعداد وتجهيز متطلبات وحاجات التدريب داخل المنظمة.
- فريق العلاقات الخارجية "لتحسين علاقة المنظمة بالمجتمع المحلي".
- فريق تنمية الوعي البيئي.
- فريق تنمية وعي العاملين في مواجهة الأزمات والمشكلات.
- فريق الأبحاث والتطوير.
- فريق تحسين مواقع وعمليات صنع القرار، وغير ذلك من الفرق التي يري مدير المنظمة تشكيلها في ضوء المشروعات المقترحة. والموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة.

(5) القيادة الفعالة: Efficient Leadership :

وهـذا مـا أكدتـه دراسـة "Toft.Bjorge" 1995، مـن أجـل جـودة القيـادة والتنظيم في ضوء المناخ الجديد ويعتبر مدير المنظمة هو القائد العام لها. ولـذا يـتم إختياره رئيساً لمجلس إدارة الجودة بها - وأيضاً عـلي المسـتوي الأصـغر قـادة الفـرق المواجهون لأعمال الفرق وأنشطتها حيث يتم إختيارهم بعيداً عن التسلسل الرسمي وعلي أسس سليمة، بعيداً عن المصالح الشخصـية أو الإعتبـارات السياسـية وغيرهـا، فالهدف النهائي هو إيجاد القائد القادر عـلي اتخـاذ القـرارات التـي تضـمن الإرتقـاء بجودة البرامج التي تقدمها المنظمة ويتميز القائد الفعال بالآتي:

- أن تكون أهداف القائد هي نفسها أهداف الجماعة حتي تري فيـه المثـل وخـير من يساعدها علي تحقيق أهدافها.
- أن يكون القائدة ملجأ العون لأعضـاء الفريـق وعـدم المسـاس بحـالتهم الراهنـة والإنجازات التي توصلوا إليها.
- أن يكون قادراً علي تحقيق الرضا لكل أعضاء الفريق وإشباع حاجاتهم ورغباتهم أثناء العمل.
- أن يكون ملماً بالأساليب والطرق العلمية والتربويـة في مسـايرة الأعضـاء وخلـق الحوافز الذاتية لديهم في سبيل تحسين العمل.
- أن يكون ثاقب الفكر، نافذ البصيرة، لماحاً، مستفيداً من آراء النقد التـي تعرضـها الآخرون.
- أن يتمتع باحترام الأعضاء ويحتفظ بمركزه - بينهم، والقدرة علي التأثير عليهم.
- أن يصدر الأوامر بشكل يساعد علي تقبلها وتنفيذها بعيداً عن سلطته كقائد.
- أن يكون قادراً علي إحداث التغيير وإدارته.

– أن يتمتع بدرجة عالية من المرونة والقابلية لتغيير نفسه خاصه، عندما يجد أن خططه لا تأتي بالنجاح المطلوب عند التنفيذ فسرعان ما يبحث عن غيرها، أو تقبل مقترحات الأعضاء حتي يصل لهدف المرغوب.

(6) التدريب: Training

ويعتبر ذلك مطلباً أساسياً للتطوير، ويمكن أن ينقسم التدريب إلي نوعين.

(أ) التدريب الأولي "قبل التطبيق" (خارج المنظمة) External Training

ويعتبر هذا التدريب تدريباً رسمياً. حيث يتم إختيار مجموعة من الأفراد من جميع المستويات الإدارية بالمنظمة للتدريب علي إدارة الجودة الشاملة خارج المنظمة. علي أن يتولوا بعد ذلك عمليات التدريب داخل المنظمة لخلق كادر جديد من المدربين الداخليين.

(ب) التدريب الداخلي (أثناء التطبيق) داخل المنظمة Internal Training

إذا لم تتبع برامج التدريب الرسمية بأنواع أخري من التدريب الغير رسمي أو الأقل رسمية داخل المنظمة فإنه لا يمكن تحقيق العائد علي الإستثمار في التدريب الأول ومن خلال الأعضاء المتدربين في التدريب الأول. يمكن إعداد مدربين داخليين كنواة أساسية داخل المنظمة. ومن أنواع التدريب الداخلي ما يلي:

* التدريب علي رأس العمل On- The Job. Traning

يعتبر هذا النوع من التدريب أكثر الطرق أهمية لتدريب العاملين وأعضاء الفرق علي المهارات الأساسية المطلوبة للأداء الوظيفي بالمستوي المطلوب. ويصلح هذا النوع للمجموعات الصغيرة الكبيرة الحجم. ويتميز هذا النوع من

التدريب برفع المهارة الفنية للعاملين من المستوي المبتدئ إلي المستوي الذي تتحقق فيه كفاءة الأداء.

* التدريب بالتوجيه المباشر Coaching

أي التدريب وجها لوجه وينطوي هذا النوع من التدريب علي علاقة وثيقة ومستمرة بين المدرب والمتدرب، ويمكن أن يتم هذا النوع في وقت سريع أثناء وجود عقبة في التطبيق بين قائد الفريق وأحد الأعضاء.

* التدريب عن طريق تناوب الأعمال Job Rotating

وعن طريق هذا النوع من التدريب يمكن إعطاء المديرين - أو القادة المتوقعين والجدد تدريباً وخبرة متنوعين تحت إشراف دقيق وذلك من خلال.

- تناوب الأعمال في المهام القيادية لتزويد القادة الجدد بخبرة مباشرة في جميع الأنشطة.
- متابعة عمل القادة والمدربين والمديرين وأدائهم للأعمال عن قرب.
- تناوب العديد من المراكز القيادية والتدريبية وذلك لتزويد المتدربين بالخبرات الحقيقية في فرق العمل.

* التدريب عن طريق التكليفات المساعدة: Assistant Assignments

ويهدف هذا التدريب إلي توسيع أفق المتدرب وتنمية مهاراته بتعريضه للعديد من المواقف للممارسة الفعلية علي أن يكون تحت إشراف دقيق أي أنه يمكن تكليف المتدرب بأداء المهام التي تزوده بجوانب معينة من الخبرة التي يحتاج فيها إلي صقل. كما تمكن أيضا إختبار مهاراته وقدراته علي صنع القرار في مواقف مختلفة. من أجل التحسين والتطوير للأداء.

* اللجان والحلقات تحت التمرين: Commitees and Junior boards

يشتمل هذا الأسلوب باحتوائه واختياره للمعلمين والعاملين في المستويات التنفيذية بالمنظمة، والذين ينتظر ويتوقع منهم مراكز مرموقة في

الإبداع والابتكار والتطوير. ويكلف هؤلاء الأشخاص بالعمل في فرق أو لجان أو مجالس ويجتمعون بشكل دوري لبحث مقترحات متعلقة بإدارة الجودة ويتم تقديم القرارات التي تضع بواسطتهم إلي رئيس مجلس إدارة الجودة، الذي يقبلها أو يدفقها أو يعيد جدولتها أو إرسالها لمجلس إدارة الجودة للبحث فيها وتقييمها بشكل أعمق، والهدف من ذلك هو أن يكتسب الأعضاء رؤية أوسع للأمور، وأن يتفهموا أهداف واحتياجات الجودة بالإضافة إلي حصولهم علي خبرة واقعية في مجال القيادة والتحسين، وأن يكتسبوا أيضاً الإحساس بتحمل المسئولية تجاه مصلحة العمل بالمنظمة.

وبذلك يعتبر التدريب سواء لأفراد الإدارة أو القادة أو لفرق العمل من أكثر الإنجازات التي ستحققها المنظمة وضوحاً في التدريب علي إدارة الجودة الشاملة. ويفيد التدريب الداخلي في أنه يحقق النتائج ومقاييس النجاح التي تتطلع إليها إدارة المنظمة وتتكون عملية تدريب فرق العمل من خمس خطوات هي:

- نظرة عامة ومقدمة عن موضوع التدريب.
- جمع المعلومات والبيانات.
- التحليل والتفسير للبيانات.
- تقويم وعرض النتائج من خلال تقارير.
- المتابعة من أجل التحسين.

(7) العمليات Processes

ويقصد بها جميع الممارسات التي تقوم بها إدارة المنظمة من تخطيط تنظيم، إتخاذ قرارات، تنفيذ، والتركيز علي العمليات التي يمر بها.

ويمكن تحقيق وإنجـاز نتـائج أكـثر فاعليـة عنـدما يـتم الـربط بـين المـوارد والأهداف وإدارتها كعملية واحدة من خلال:

- التعريف الدقيق للعملية لإنجاز النتائج المرجوة وقيـاس المـدخلات والمخرجـات لكل عملية.

- تحديـد معوقـات تنفيـذ العمليـة داخـل وظـائف الهيكـل التنظيمـي وتحديـد المخاطر المحتملة.

- تحديد المسئوليات والإختصاصات والإخضاع للمحاسبية أثناء إدارة العملية.

- عنـد تصـميم الخطـط يجـب الأخـذ في الإعتبـار بخطـوات العمليـة والأنشـطة المصاحبة ووسائل القياس والمصادر المعلومات والموارد البشرية واحتياجات التدريب مما يترتـب عليـه فوائـد عـدة أهمهـا: توقـع نتـائج أفضـل، وخفـض التكلفـة. منـع الأخطاء، السيطرة علي التنوع والتكرار، والقدرة علي التنبؤ بجودة المخرجات.

(8) التحسين المستمرContinual Improvement

يجب أن يكون التحسين المستمر هـدفاً واضـحاً لجميـع العـاملين بالمنظمـة لذلك كان من الضروري وجود فريق عمل مهتمة إستمرارية في تقييم برامج الجودة للعمليات والأنشطة وطرق وأساليب تنفيـذها وتحليـل مـدخلات ومخرجـات هـذه البرامج بهدف التطوير والتحسين المستمر للجهود البشرية داخل المنظمة وإعطائهم الفرصة لتطوير أنفسهم والإرتفاع بمستواهم ، كما يهدف أيضاً إلي إعادة بناء النظـام التدريبي.

فعندما يشعر الأفراد أنهم بحاجة لتفهم العمليات بشـكل أفضـل ويتحقـق ذلـك مـن خـلال تزويـد كـل أعضـاء فـرق العمـل داخـل المنظمـة بمبـادئ التعلـيم والتدريب الصحيح علي وسائل وأدوات التحسين المستمر مثل:

- دورة شيورات (خطط – إفعل – إفحص – نفذ).
- حل المشكلات.
- إعادة تنظيم العمليات.
- عمليات الإبتكار والإبداع.

ومن هنا يمكن التأكيد أن تطبيق وتحقيق الجودة المرغوبة يبدأ من إقتناع إدارة المنظمة بالتحسين والتطوير الذي يترجم في صورة خطط وبرامج قابلة للتنفيذ الفعلي.

* مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارة المنظمة:-

* المرحلة الصفرية (الإعداد) "Phase ": Preparation

وتلك هي مرحلة الإعداد والتجهيز لإدارة الجودة الشاملة وتشمل علي الخطوات التالية:

1- يقرر مدير المنظمة مدي الاستفادة من التحسينات الشاملة الممكنة من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2- يقوم مدير المنظمة بإختيار عدد من الأفراد من جميع المستويات الإدارية علي أن يكون هو واحد منهم كمجموعة أولي وأساسية للتدريب الخارجي علي إدارة الجودة الشاملة وقد يكون التدريب في أحد المواقع التالية: (مركز تدريب وإعداد مديري الجودة الشاملة إن وجد أو مركز إعداد القادة، أو أحدي مراكز التدريب الخاصة)، علي أن يشترك الأعضاء المختارين بالتدريب في وقت واحد حتي يمكنهم إفادة منظمتهم بفوائد الجودة الشاملة بشكل أفضل، إضافة للتفاعل بينهم أثناء التدريب، ويهدف ذلك إلي:

- التدريب علي تنظيم الأفكار الخاصة بإدارة الجودة الشاملة حتي يتسني لهم تدريب وإعداد فرق خاصة للعمل داخل المنظمة بعد ذلك، وتكوين فريق التدريب الداخلي بالمنظمة.

- تعريف وتنقيح وتوضيح المصطلحات التي تستخدم، حتي يصبح ذلك في غاية الأهمية عند البدء في تفويض وتقييم إدارة الجودة الشاملة لأسفل داخل الهيكل التنظيمي بالمنظمة.

3- يقوم مدير المنظمة "كرئيس مجلس إدارة الجودة الشاملة"، بتقسم المسئولية وتحديد العناصر الضرورية لوضع الخطة الإستراتيجية في شكلها الصحيح، وتبدأ المسئولية بتحديد الأهداف وتوضيحها وترجمتها إلي مهام محددة، ووضع أبعاد خاصة بقياس أداء الأفراد بالمنظمة ومعرفة نتائج تقدمهم.

4- صياغة الرسالة ووضوح الرؤية: حيث يقوم مدير المنظمة، بإثارة الأفكار لدي الجميع، وجذب العاملين نحو تحديد قائمة بأولويات المشروعات والأنشطة والأشياء التي يجب أن تتضمنها الرسالة، وإستخدام هذه القائمة كأساس للوصول إلي اتفاق جماعي في الرأي، وبذلك تسهل وتتضح الرسالة، بحيث يمكن لأي فرد الوصول لمعناها ومعرفة دوره في تحديد النجاح.

5- بعد تحديد وصياغة مصطلحات الرسالة الخاصة بالجودة يتم تحديد الأهداف بدقة وعلي رأسها الحفاظ علي التميز الفني، وتحسين وزيادة قوة إنتاجية المنظمة، والحفاظ علي القيم الخاصة بالمنظمة.

6- يتم رسم سياسة المنظمة المتعلقة بالجودة الشاملة وتعريفها وتوصيلها بشكل دقيق إلي العاملين، ويتولي المدير تشكيل هذه السياسة وهيكلتها وتحديد ما هو هام وما هو غير هام من خلال:

- تحديد نظم التحفيز والتشجيع ومكافأة المرؤوسين علي الإنجاز.

- تحديد كيفية إشباع حاجات الأفراد بما يحقق لهم الأمان الوظيفي، ويحثهم علي التمسك بالنجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تحقيق سياسة إتصال فعالة تتيح للمرؤسين الفرصة لإبداء آرائهم ومقترحاتهم بما يضمن حلقة وصل جيدة بين الإدارة وقوة العمل التنفيذية.

7- بعد التأكد من أن فترة الإعداد هذه قد خلقت إلتزاما ورغبة كاملين لدي الأفراد ورغبتهم في التميز والتحسين والتطوير تقوم إدارة المنظمة بالآتي:

- تخصص الموارد المبدئية اللازمة.
- توفير كل المعلومات الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- عقد إجتماع علي مستوي المنظمة ككل يتم فيه الإعلان عن قرار الإتجاه نحو إدارة الجودة الشاملة.

8- ومن أهم أساليب إدارة الجودة الشاملة التي تمكن إستخدامها في هذه المرحلة. (أسلوب تحليل مجالات القوي - أسلوب الضعف الذهني).

(1) تحليل مجالات القوي: Force Field Analysis

ويستخدم هذا الأسلوب كأداة لمنع الصراع للمساعدة علي تحديد القوي الرئيسية المؤيدة والمناهضة للتغيير وبالتالي يمكن تغريز وتطوير القوي الإيجابية وعزل القوي السلبية وتهيئها وتنميتها للتحول كقوي إيجابية. ويمكن تنفيذ هذا الأسلوب كالتالي:

1-تحديد جميع المشتركين بالعملية المراد تحسينها.

2-تحليل جميع القوي المؤثرة في العملية المراد تطويرها إلي مجموعتين الأولي القوي الإيجابية للتغيير والثانية لتحليل القوي السلبية المعارضة.

3-بعد تحليل القوي يتم مناقشة وتحديد الوزن النسبي لهذه القوي.

(5 قوي جداً – 4 قوي – 3 متوسط – 2 ضعيف – 1 ضعيف جداً)

4-فتح المناقشة للاقتراحات لتعزيز القوي الإيجابية والسيطرة علي القوي السلبية.

مثال تحليل مجالات القوي:

عند تطبيق المنظمة لإدارة الجودة الشاملة

عوامل إيجابية		عوامل سلبية	
الرغبة فى أداء عمل جيد	٥	مقاومة التغيير	٥
الفوائد التى ستعود على الأفراد	٤	الشك	٢
تقدير الإنجازات الحالية	٣	العمل الزائد	٥
رفع الروح المعنوية	٥	عدم وجود صلة بالموضوع	٣
تحسين الكفاء والفعالية	٤	القيم	٢
تحسين روابط المجتمع المحلى	٤	عدم تقبل النقد	٣
الضغط من المجتمع	٤	نقص الموارد	٥
الضغوط التنافسية	٣	الخوف من البيروقراطية	٥
الرغبة فى التحسين والتطوير	٥	التأثير الخارجى	٢
التغيير الحتمى	٤	عدم وضوح مفهوم الجودة	٤

ملحوظة طول السهم (←——) يشير إلى قوة العامل.

(ب) (أسلوب العصف الذهني) Brain Storming

حيث يهدف هذا الأسلوب إلي محاولة الحصول علي أكبر عدد من الأفكار الإبداعية، في ظل بيئة من التشجيع والتأييد، وذلك بتفويض مدير المنظمة لجميع الأعضاء بما فيهم أعضاء فريق التحسين ليتولوا تحديد الموضوعات والمشاريع والأنشطة التي يراد العمل عليها، ويتولوا أيضاً تحديد

المشـكلات التـي يمكـن أن تظهـر أثنـاء العمـل وأسـبابها المحتملـة ووضـع الحلـول الممكنة، والاستفادة من الفرص المتاحة لهم وتعظيم هذه الاستفادة.

ثم يقوم الأعضاء بإبداء أرائهم والقيام بتسجيل هذه الآراء وتنسيقها وإزالة المتكرر منها ثم وضع أولويات لأحسن الآراء وإعداد قائمة بها.

ويقوم هذا الأسلوب علي عدة مبادئ وهي:

أ) عدم السماح بإنتفاد أفكار الآخرين.

كمية الأفكار أهم من نوعيتها: حيث يسمح ذلـك في تلـك المرحلـة باقتنـاء وانتقاء الجيد منها.

ب) محاولـة تطـوير أفكـار الآخـرين: حيـث يسـتطيع الأعضـاء تطـوير آراء وأفكـار بعضهم البعض

(*) المرحلة الأولي التخطيط Phase "1": Planning

وفي هذه المرحلة يتم إعداد خطة التطبيق التفصـيلية، بعـد تحديـد هيكـل الدعم والموارد اللازمة، من المرحلة السابقة، واتخاذ أي قرارات أخري هامة، وتشمل هذه المرحلة علي الخطوات التالية:

1- إختيـار أعضـاء المجلـس بمجلـس إدارة الجـودة الشـاملة "مـن الإدارة الوسـطي وبعض رجال الأعمال كممثلين للمجتمع المحلي.

2- إختيـار منسق الجودة من بين الأعضاء أنفسهم وبإختيارهم ومن المهام الخاصـة به:

- تحديد قوي العمل المشاركة – وتحديد أعمال قسم التدريب.
- دعم ومساندة مجلس إدارة الجودة في وضع برامج التدريب.
- التنسيق لكل جوانب العمل من أجل التحسين.

3- تدريب أعضاء مجلس إدارة الجودة:

حيث أن أعضاء المجلس لم يتم تدريبهم جميعاً في المرحلة الصفرية (مرحلة الإعداد) ويتم التدريب داخل المنظمة عن طريق الأفراد الذين تم تدريبهم في المرحلة الصفرية مع وضع خطة إضافية لتدريب المنسق تدريباً إضافياً نظراً للدور الهام الذي سيقوم به في تسهيل الاجتماعات وانتظامها، وتقديم النصح لكل المستويات التنظيمية وفرق العمل الخاصة بتنفيذ عمليات محددة أي أن المنسق يعتبر مستشار الجودة داخل المنظمة.

4- يقوم مدير المنظمة بعقد الاجتماع الأول لمجلس إدارة الجودة من أجل:

- تحديد ميثاق المجلس.
- تقسم المسئوليات علي الأعضاء لدعم تطبيق الخطة.
- عمل جدول أولويات المشروعات التي يجب تطويرها من خلال المقترحات التي قدمها الأفراد.

5- يتولي مجلس إدارة الجودة بالمنظمة دراسة وتحليل الخطة قبل التطبيق التجريبي حتي لا تظهر مفاجآت تعوق العمل.

6- تحديد واختيار الأهداف والعمليات الهامة وإجراء التعديلات اللازمة فيهما وتحديد كيفية مواجهة المشكلات التي قد تتعرض لها فرق العمل بعد ذلك.

7- التجريب المبدئي:

يقوم مدير المنظمة بتشكيل فريقين تجريبيين كالآتي:

- الفريق الأول: يمثل هذا الفريق خليط من الإدارة العليا والوسطي وقوي العمل التنفيذية، ومهمته دراسة العمليات المراد تطويرها داخل المنظمة، وينبع

هـذا التطـوير مـن مقترحـات الإدارة العليـا، أو مقترحـات أوليـاء الأمـور وسـلطات المجتمع المحـلي، أو مشـاكل مزمنـة تعـاني منهـا المنظمـة، ويفضـل أن تكـون هـذه العمليات نابعة من أعضاء الفريق والعاملين بالمنظمة.

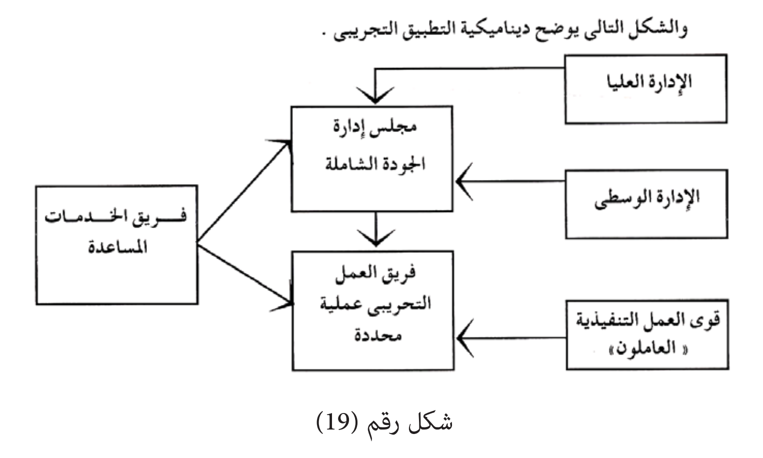
- الفريق التجريبي الثاني: فريق الخدمات المساعدة.

- يتكون من منسق الجودة، وأحد رؤساء الأقسام، وأحد المشرفين، ورئـيس مجلـس إدارة الجودة (المدير) لتقديم الخدمات التالية:

- الخـدمات الاستشـارية: كالاستشـارات القانونيـة، والاستشـارات الروتينيـة وغـير الروتينية بالمنظمة واللازمة لحل قضايا يتعلق بالجودة الشاملة.

- مساعدة فريق العمل التجريبي، وفرق العمل ككـل عنـد تطبيـق الشـامل عـلي فهم واستخدام أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة. وتقديم العون التدريبي عند القصود بأحد خطوات العمل.

والشكل التالي يوضح ديناميكية التطبيق التجريبي.



شكل رقم (19)

يوضح ديناميكية التطبيق التجريبي لإدارة الجودة الشاملة

ويمكن استخدام أسلوب (عوامل النجاح الحاكمة) في تلك المرحلة:

* أسلوب عوامل النجاح الحاكمة: Critical Success Factors

ويساعد هذا الأسلوب علي تحديد عدد قليل من القضايا الحاكمة. لأي نشاط يراد القيام به داخل المنظمة (توفير للوقت والجهد) ويستخدم هذا الأسلوب كالتالي:

إثارة الأفكار لجميع عوامل النجاح الممكنة لأي نشاط مطلوب داخل المنظمة.

- تجميع عوامل نجاح النشاط في مجموعات متشابهة. وتسمية كل مجموعة علي حدها.
- مراجعة كل عامل من العوامل مع الهدف الرئيسي للتطوير.
- إعداد قائمة بجميع عوامل النجاح الحاكمة وصياغتها في شكل نهائي.

ومن أمثلة عوامل النجاح الحاكمة:

- رضاء المجتمع المحلي.
- تنفيذ منهج ابتكاري دراسي.
- الإدارة الفعالة.
- جودة بيئة العمل.
- العلاقات الفعالة للمنظمة مع المؤسسات الأخري.

فإذا كانت إدارة المنظمة تهدف إلي تنمية القيم المضافة لدي الطلاب كعملية تجريبية فعوامل النجاح الحاكمة هي:

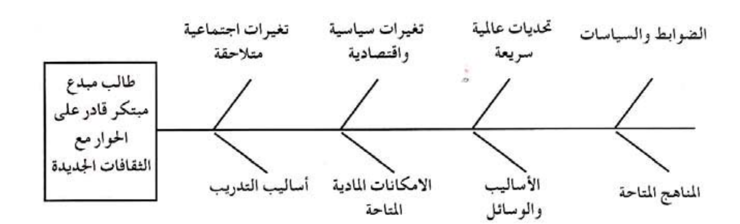
- جودة المنهج المتبع.
- جودة المناخ المنظمي.
- تقبل الطلاب لقيم العمل داخل المنظمة، والسلوك الإيجابي لهم تجاه المنظمة.

- قناعة العاملين بالفكرة واستعدادهم لها وتدريبهم عليها.
- التحديد الدقيق لأوجه النشاط والعمليات الأخرى المساعدة في تحقيق القيمة المضافة للطلاب.

علي سبيل المثال تنمية القيم الإبداعية لدي العاملين بالمنظمة:

- ما هي تناقضات العصر الذي نعيشه كواقع في وعي العاملين.
- ما هي التغيرات الثقافية الحالية والتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية.
- ما هي الوسائل والأساليب المتاحة أمام الفرد للإبداع، وكيف ينتقي الوسيلة الأنسب للإبداع في مجال يتوافق مع طبيعة عمله وتخصصه.

ويمكن تحديد عوامل النجاح الحاكمة لهذا النشاط علي الشكل التالي (ظهر السمكة):



شكل رقم (20) يوضح [عوامل النجاح الحاكمة لعملية تنمية قيم الإبداع لدي العاملين المنظمة]

* المرحلة الثانية: التقويم والتقدير Phase "2": Assessment

تشمل هذه المرحلة علي الخطوات التالية:

1- التقويم الذاتي. Self - Evaluation

بعد عرض نتائج عمل الفريق التجريبي يعتبر التقويم من أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمعرفة مدي النجاح الذي تحقق، ولفهم إدراكات العاملين الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، وأنماط السلوك لتوصل إلي تدعيم وتعزيز عملية التدريب، أو البقاء علي ما هو عليه ويمكن أن يتم التقويم عن طريق:

- مقابلة عدد معين من أعضاء الفريق.
- قائمة استقصاء يعدها مجلس إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة للفريق ككل.

2- التقدير التنظيمي Organizational Assessment

حيث يتم التقويم للوضع الحالي للمنظمة، وذلك بالتركيز علي الثقافة التنظيمية الحالية لقياس الأفكار والمعتقدات السائدة، وتحديد الفجوات بين الثقافة الحالية والثقافة المرغوبة، نظر لأن هذه الفجوات مصدراً هاماً لإدارة المنظمة "مجلس إدارة الجودة" - ومنسق الجودة في وضع وتطوير خطة المنظمة الإستراتيجية وكذا خطة التدريب.

3- التغذية المرتدة للتدريب Training Feed back

بعد عمل تقييم لمشروع فريق العمل التجريبي، يمكن أن يكون هذا التقييم موجها لكيفية التحسين وإجراء التعديلات الضرورية علي البرامج التدريبي بالاستعانة بنتائج هذا التقييم. ويمكن معرفة ذلك من خلال:

أ- الرضا: ما هي ردود أفعال المتدربين ومدي رضاهم عن البرنامج التدريبي؟

ب- الثقافة الجديدة: ما هي المهارات والحقائق والأساليب الجديدة التي اكتسبها الأفراد من التدريب"

ج- القيم الجديدة: هل غير التدريب من سلوكيات الأفراد ومعتقداتهم؟

د- النتائج النهائية لمشروع العمل: هل حقق التدريب النتائج المرجوة؟

وتعتبر النتائج النهائية أهم عنصر فعال في التغذية المرتدة لأنها تعكس مؤشرات ملموسة لمجلس إدارة الجودة الشاملة كإرجاع للأثر، وبما يوضح أن الاستثمار في التدريب كان له مردود إيجابي.

* المرحلة الثالثة: التطبيق phase "3": implementation

بعد الإعداد، والتخطيط، والتقويم تأتي مرحلة التطبيق الذي سيتحقق منه العائد الأكبر للجودة الشاملة، داخل المنظمة، وتشتمل هذه المرحلة علي الخطوات التالية:

(1) إعداد مدربين من داخل المنظمة: preparing internal Facilitators

ت-يقوم المدير باختيار الدربين الداخليين من جميع المستويات الإدارية بالهيكل التنظيمي علي أن تتوافر لديهم المصداقية والالتزام القوي بالتطوير، هؤلاء الأفراد سيحتفظون بمواقع وظيفية واضحة داخل التنظيم كامتداد لمهام منسق الجودة، ودورهم في الاستشارة والتدريب سيفيد المنظمة كجزء من الخدمات المساعدة.

ج-ويتم التدريب لهؤلاء الأفراد " المدربون الجدد" عن طريق الأعضاء الذين تم تدريبهم خارج المنظمة في مرحلة الإعداد، وعن طريق مستشار الجودة، وبعد انتهاء تدريبهم يتم تحولهم بعيد ليبدأ كل منهم في تحديد المجالات التي تجيد تخصصها، بحيث يتم الاستفادة من نواحي القوة والمهارات المتخصصة لدي كل منهم في إعداد مدربين جدد من أعضاء فرق العمل التي سيتم تشكيلها وهكذا هؤلاء بدورهم من أجل التطوير المتواصل.

(2) تدريب قوة العمل التنفيذية ككل بالمنظمة: work Force Training

يتم التدريب لكل العاملين قبل تشكيلهم إلي فرق عمل متخصصة. ويكون تدريباً علي المصطلحات التي ستستخدم، كجانب هام من تأكيد إعلان

تطبيق فلسفة الجودة الشاملة، وضمان تشكيل الثقافات الجديدة في جميع أنحاء التنظيم، ويقترح أن يكون ذلك لمدة 45 دقيقة أسبوعياً لكل مجموعة، علي مدي 3-4 أسابيع، ويتم تحديد مواعيد التدريب أثناء حصص الفراغ لكل مجموعة طبقاً لخطة لجدول الدراسي اليومي وتتنوع أنواع التدريب ومنها علي سبيل المثال:

- التدريب علي خلق الإدراك الواعي لمفهوم الجودة الشاملة وأهميتها.
- التدريب علي التوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.
- التدريب علي تنمية وتطوير الخدمات والأنشطة داخل المنظمة.
- التدريب علي الدقة في إعداد التقارير والسجلات.
- التدريب علي أساليب القيادة الجيدة.
- التدريب علي مهارات الاتصال الفعال داخل الفريق الواحد وبين الفرق وبعضهما.
- يلي ذلك تشكيل فرق العمل المتخصصة وتدريبها كل علي حده.

(2) تشكيل فرق العمل: Forming Teams

من خلال مجموعات التدريب الأولي العام لقوة العمل التنفيذية ككل، مازالت هذه المجموعات مجرد تجمع من الأشخاص، ومازالت الأدوار غير واضحة، شبة قلق وغضب نتيجة البحث عن هوية جديدة، وما هو دور كل منهم؟ عندئذ يبدأ مجلس إدارة الجودة بإتباع الأسس التالية:

- التحديد: تحديد وتخصيص المهام والأنشطة والأهداف المطلوب تحقيقها وتوضيحها للمجموعات ككل.
- البحث: البحث الدقيق والكشف عن الميول والاتجاهات لدي الأفراد لاستثمارها في تخصص الفرق.

– التعريف: تعريف كل فرد بدوره ومهمته وأصبحت الأدوار القديمة تابعة للأدوار الجديدة لخدمة الأهداف. بما يـؤدي إلي التفاعـل التـام بـين الأفـراد، والانـدماج بـين المجموعات وبعضها وبين الأفراد وبعضهم ليختفي الانقسام إلي مجموعات تـدريجياً ليظهر توحد أعضاء الفريق مع بعضـهم بشـكل تلقـائي، ويأخـذ كـل فريـق الشـكل المتفرد والمتميز، تماما كتفرد شخصيات أعضائه.

– المعالجــة: يبــدأ أعضــاء الفريــق العمــل بشــكل جماعــي بمــا يظهــر فــاعليتهم ويجربون ادوار جديدة مثـل دور القيـادة- لمسـاعدة المجموعـة في العمـل بنجـاح- وتقل القيادة الرسمية نتيجة تبادل الأعضاء لدور القيادة.

– الانصهار وإعادة التشكيل: قد يترك بعض الأفراد العمـل مـع فريـق معـين، وقـد ينضم أفراد آخـرون – بعـد اسـتيعاب كـل فريـق للأعضـاء الجـدد، تظهـر تفـاعلات جديدة وبمرور الوقت تتطور جودة أداء الأفراد لمهامهم.

(4) تدريب فرق العمل: Action Team Training

بعد أن تم تشكيل فرق العمل وتثبيت تخصصاتهم وتوضيح الأدوار والمهـام تعتبر عملية تدريبهم علي الأنشطة والأعمال التخصصية من أكثر الإنجازات وضـوحا في التـدريب عـلي إدارة الجـودة الشـاملة داخـل المنظمـة، وتفيـد بدرجـة عاليـة في تحقيق النتائج المرجوة، وتمر عملية تدريب كل فريق عمل بخمس عمليات صـغيرة متتالية، علي اعتبار أن ناتج كل عملية مدخلا للعملية التالية مباشرة وهي:

نظرة عامة لموضوع التدريب الخاص بالفريق.

أ-جمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بالموضوع.

ج- تحليل البيانات وتفسيرها.

د- تقويم وعرض النتائج.

هـ- المتابعة من أجل التحسين.

ويعتبر تتالي وتتابع هذه الأجزاء التدريبية أمرا هاما جداً في تعظيم النتـائج، وليـتعلم أعضـاء الفريـق الأدوات الفنيـة وغـير الفنيـة التـي ستسـتخدم في حـل المشكلات، والاتصالات، ومهارات القيادة، ووضع الأهداف، وديناميكية العمل.

فبناء فريق والمحافظة علي وجوده يجـب أن يتـدرب أعضـاءه عـلي القـدرة علي التحاور مع بعضهم البعض بطرق تعكـس الصراحـة والثقـة والاحـترام، والفـرق الناجحة هي التي تصر علي أن يشترك أعضاؤها في تبادل المعلومات حول التطـورات التي تحدث داخل المنظمة.

كما يجب أن يتدرب أعضاء الفريق علي تقييم بعضـهم الـبعض، لمعرفـة مـا إذا كان أداؤهم يزيد من إنجـاز الفريـق أم يعوقـه. وتشـجيع أعضـاء الفريـق عـلي التعبير عن مشاعرهم خاصة إذا كانت ستوضـح مفـاهيم أو وجهـات نظـرهم حـول أحـد المشروعـات والأنشـطة، ومسـاعدة الأعضـاء المعارضـين، أو الـذين لا يشـعرون بالرضا عن الطريقة التي يعمل بها باقي أعضاء الفريق والاهـتمام بهـم فقـد يكـون اعتراضـهم لشيء لم يدركـه الآخـرون ولم ينتبهـوا لـه. بـذلك يمكـن فـض الصراع مـن البداية.

وأيضـا تـدريب الأعضـاء عـلي تحليـل المـاضي للاسـتفادة منـه في التوجـه للمستقبل والمشاركة في حل المشكلات والبحث عن بدائل، والتوصل لقرار بـالإجماع، والتركيز علي التحرك الذي يقوم به الفريق تجاه الإجماع علي الرأي.

(5) التحسين Improvement

بعـد أن يقـوم كـل فريـق بالعمـل في المشروع المتخصـص بـه وتسـجيل الخطوات أولاً بأولاً وإعـداد التقـارير النهائيـة يـتم تقـديمها لأعضـاء مجلـس الإدارة

للتقييم لتحديد أوجه القصور ونقاط التقدم، ومعرفة كيفية التحسين ولا تعتمد عملية التحسين الناجحة علي التطبيق الفعال للتدريب واستخدام الأدوات والأساليب فقط، بل أيضا علي العنصر الأكثر أهمية وهو الفريق الفعال وبتحقيق ذلك من خلال:-

أ- الأمان: أن يكون كل الفريق آمنا مطمئنا أثناء العمل عن طريق إعلان ووضوح جداول العمل وأدوار كل عضو والاعتراف بجهوده المتميزة، وأن يكون جو العمل غير قائم علي التهديد بل قائم علي المشاركة الإيجابية.

ب-المعلومات: أن تكون واضحة، وصريحة، تتدفق من أعلي لأسفل والعكس وداخل مستوي الفريق، ويشترك فيها جميع الأعضاء.

ج- علاقة الأعضاء: (الثقة - الاحترام - التعاون - والخلاف بينهم ايجابيا حول الموضوعات وليس الأشخاص).

* كيفية التحسين: How to Improve

تهدف جميع الأساليب المستخدمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة سواء في مجال الأعمال أو المؤسسات المختلفة تجنب ضياع الوقت والجهد والتحديد الدقيق لخطوات واتجاهات التحسين والتي يوضحها الشكل التالي:

(١) حدد Define
(٢) حلل Analyse
(٣) صحح Correct
(٤) إمنع Prevent

شكل رقم (21)

يوضح خطوات التحسين

خطوات التحسين:

أولاً: حـدد Define

وتشـتمل عـلي تحديـد الأهـداف، ونـوع وشـكل العمليـة المـراد تحسـينها، والموارد اللازمة وتحديد القائد، والأدوار المسئوليات لكل عضـو، ثـم تحديـد الخطـة الموجزة للتنفيذ.

ثانياً: حلل Analyse

تحليل المشاكل الحالية من خلال استخدام مقاييس رقمية أو غيرها.

تحليل الأسباب الرئيسية للمشكلة من وجهة نظر أعضاء الفريق.

ثالثاً: صحح Correct

اقتراح خطوات التصحيح الممكنـة مـن خـلال تجـارب الفريـق، ثـم اختيار أسلوب التصحيح الأمثل من الاقتراحات المقدمة، وإعداد خطة لكيفية تنفيـذ التصحيح، يليها التطبيق ثم إبلاغ نتائج التصحيح الفعلية.

رابعاً: إمنـع Prevent

أي منع وتفادي التكرارات الخاطئة كأسلوب وقائي، وذلك من خـلال اقـتراح الخطوات الوقائية الممكنة، ثم اختيار الأسلوب الوقائي الأمثل، ثم التخطيط للوقايـة، فالتنفيذ، وأخيراً التحقيق من الوقايـة للتأكـد مـن أن التصـحيح والوقايـة قـد عالجـا المشكلة وأنها لن تتكرر ثانية.

ومن أساليب إدارة الجودة الشاملة التي تمكن استخدامها في هذه المرحلة الآتي:

(أ) نموذج العملية The Process - modeling

يمكن تعريف العملية علي أنها سلسلة من التصرفات التي تؤدي غلي نتيجة محددة وبالمثل في إدارة الجودة الشاملة فتعرف العملية علي أنها سلسلة من العمليات التي ترتبط مع بعضها البعض لتؤدي في النهاية إلي نتيجة لها قيمة أكبر. وتنشأ هذه القيمة من تحويل الموارد المختلفة مثل الأفراد والوسائل والمواد والأدوات وغيرها وهكذا فارتباط العمليات وتتاليها يؤدي في النهاية إلي مخرج ذو قيمة عالية.

ويعتمد هذه الأسلوب علي تحليل العملية، بشكلها العام إلي مجموعات صغيرة من العمليات المتكاملة [مخرجات كل عملية مدخلات للعملية التالية] وذلك للتوصل إلي تحديد درجة تحقيق الأهداف المرجوة من خلال:

- تحديد المدخلات الخاصة بكل عملية والمخرجات المستهدفة منها.

تحديد ضوابط العملية من أساليب التدريب، والإمكانات اللازمة، ومواصفات الجودة المطلوبة للعملية في ضوء احتياجات الإفراد.

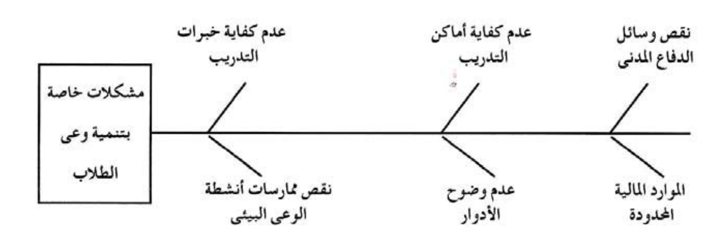
يفيد هذا الأسلوب في أثاره الأفكار لجميع المشاركين في أداء العملية وتحقيق الاتصال والفهم المشترك والتمكن من التحديد الدقيق للمتطلبات وتطوير الخطط الوقائية الفعالة.

(ب) أسلوب الرسم البياني لظهر السمكة (السبب والنتيجة) Fish Bone Diagramيهدف هذا الأسلوب إلي أثاره الأفكار حول المشاكل المحتملة

والحلول الممكنة كما يساعد علي جميع البيانات والمعلومات لتصنيف عدد أكبر مـن الموضوعات والقضـايا في مجموعـات مختلفـة مـن الأسـباب لتحديـد العلاقـات بـين العوامل المختلفة المؤثرة علي العملية بما يمكن من إدارتها بشكل أفضل.

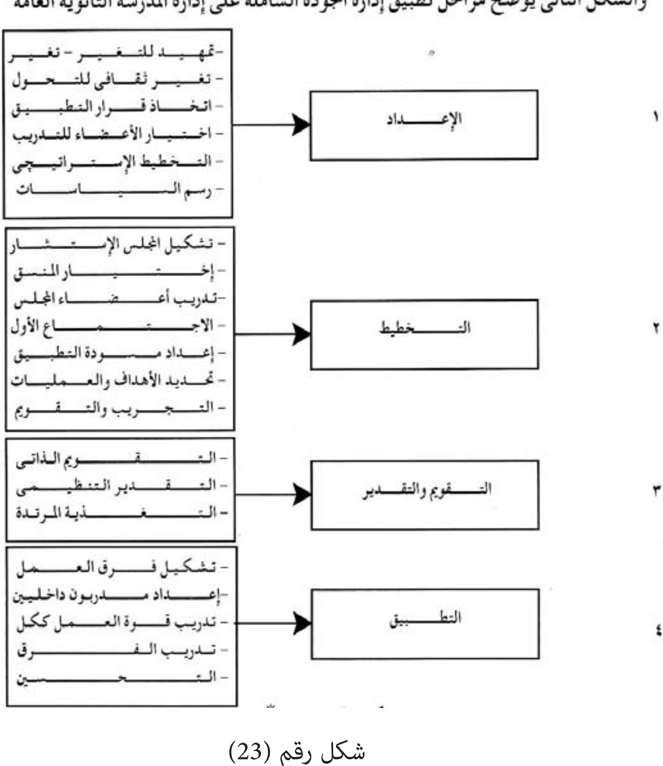
ويتم العمل بهذا الأسلوب من خلال الخطوات التالية:

- تحديد المشكلة وتسميتها.
- تحديد المجموعات الرئيسية للأسباب المؤدية للمشكلة.
- أثارة الأفكار لتحديد الأسباب الثانوية.
- استبعاد الأسباب الغير مرتبطة بالمشكلة.
- دراسة الأسباب ذات الأولوية وتحديد أكثرها أهمية.
- العمل واتخاذ القرار لتحليل الأسباب ذو العلاقة الأكبر بالمشكلة كمثـال الأسـباب المتعلقة بتنمية وعي الطلاب في مواجهة الكـوارث والأزمـات والشـكل التـالي يوضـح تصنيف هذه الأسباب.



شكل رقم (22)

يوضح الأسباب المتعلقة بوعي العاملين في مواجهة الكوارث والأزمات



شكل رقم (23)

من المراحل السابقة هناك أمور محدودة يجب مراعاتها لكي تسير عملية التطبيق بشكل منسق وهي:

أن خطوات المرحلة الصفرية [الإعداد] تسهل عملية الانجاز في المراحل التالية لها، لذلك تتم عملية التخطيط لإدارة الجودة الشاملة عند نهاية المرحلة

الأولي "الصفرية" والتي فيها تؤكد إدارة المنظمة الاستمرار قدما في طريـق التطبيـق والموافقة علي تخصيص الموارد اللازمة لإنجاز مرحلة التخطيط.

أن تبدأ المرحلة الثالثة "مرحلة التطبيق"مباشرة عقب موافقة مجلـس إدارة مجلس إدارة الجودة الشاملة علي خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة للتطبيق.

أن يبدأ فريقي العمل التجـريبيين في البدايـة مبـاشرة أعمالهـا بعـد أن يـتم توفير الخدمات المساعدة لهما "الخدمات الاستشارية والتدريـب".

أن يبدأ مجلس إدارة الجـودة بالمنظمـة في تخطـيط الجهـود لـنشر وتبـادل الخبرات داخل جميع المستويات بالمنظمة للإعـلان عـن قصـة النجـاح الأولي كـدافع وحافز فعال لجميع العـاملين للالتـزام والرغبـة الجـادة بتطبيـق الفلسـفة الجديـدة وتحقيق التميز في الأداء علي المستوي الشخصي وعلي مستوي المنظمة ككل.

وبعد النجاح الكامل يمكن تبادل الخبرات بين المنظمـة والمـنظمات الأخـرى للاستفادة في التحسين المستمر وتحقيق التميز من خلال المنافسة الكاملة.

ثالثاً: الرقابة من أجل اسـتمرارية الجـودة الشـاملة: Control For Continuous Quality

فضمان إسـتراتيجية تطبيـق إدارة الجـودة الشـاملة بالمنظمـةينبغي وجـود آليات التقويم والرقابة والمتابعة.

ومن هذه الآليات:

(أ) التقويم والرقابة الداخلية Internal Control

يتم تلـك الآليـة عـن طريـق تكـوين فريـق عمـل "فريـق مراقبـة الجـودة الشاملة" داخل المنظمة مهمته حفز المعلمين والعـاملين المعنيـين بـالتقييم وتعميـق

اهتمامهم كي يتعلموا من خلال مشاركتهم في التقويم والرقابة. وقد يحل محل هـذا الفريق في عملية الرقابة أعضاء مجلس إدارة الجودة إن أقتضي الأمر أو فريق تقويم الجودة الشاملة وإعداد المواصفات المعيارية عند الضرورة لذلك.

(ب) الرقابة الخارجية: External Control

1- وتتم الرقابة علي الاستمرارية الجودة بالمنظمة من خلال جهات خارجية تتولى:-

* إعادة صياغة اللوائح الخاصة بالتنظيم للتوجيه الفني من منظور الجودة الشاملة.

* وضع معايير متطورة لاختيار لرؤساء الأقسام والمشرفين والقادة وتصنيف أعمالهم وأدائهم للقيام بتحقيق الرقابة والمتابعة السليمة، ومساعدة العاملين وإدارة المنظمة علي الاستمرار في تحسين الأداء.

* المجلس الأعلى لإدارة الجودة الشاملة على مستوي الوزارة أو الهيئة العامة:-

على سبيل المثال : تكون مهمته تحديد المواصفات النمطية في ضوء المعايير العالمية والقومية للجودة ومتابعة وتقوم تلك المواصفات بتكوين لجان متابعة لأعمال الجودة المديريات والإدارات والمدارس الثانوية العامة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف وإيجاد صيغ تطويرية تتناسب وظروف كل منظمة علي حدها بما يواكب الحركة الدائمة للمجتمع.

(ج) منظومة الرقابة المستقبلية:

وهذه المنظومة مستقلة حتى تحتفظ بخصائصها الأساسية في الاستقلال عن النظام التعليمي وتتشكل هذه المنظومة من:

- خبراء ف مجال التقويم.

- ممثلين من مواقع الإنتاج والخدمات (الصناعة - التجارة - الخدمات العامة) لربط العملية الإنتاجية بسوق العمل.

- مقومين علي درجة عالية من التدريب في مختلف التخصصات.

- وتهدف هذه المنظومة المستقلة إلي ضبط النظام وسلامة التطبيق للجودة الشاملة وخاصة تحقيق درجة عالية من الجودة النوعية.

ويمكن القول أن آليات الرقابة الداخلية والخارجية ومنظومة الرقابة المستقلة لا يمكن الاستغناء عن أي منهم بما يحققه من رقابة دائمة ومستمرة ذات مدلول وفائدة في توسيع ونشر الخبرات المتميزة والناجحة في مجال إدارة الجودة الشاملة.

وبتطبيق مثل هذا التصور المقترح يمكن للمنظمة أن تحقق الفوائد التالية:

- تحقيق رضاء العاملين وزيادة ثقتهم بأنفسهم من خلال إشباع حاجاتهم واتخاذ قرارات الخدمات الخاصة بهم.

- تحقيق مستوي عالي من تناسق الأداء وجودته لدي جميع العاملين.

- تحقيق المركز التنافسي للمنظمة وتميزها.

- تحقيق مهارات العمل الجماعي القائم علي التعاون وروح الفريق.

- القيادة الفعالة القادرة علي إحداث التغير وإداراته.

- الرؤية المشتركة لجميع العاملين بالمنظمة لبذل المزيد من الجهد.

- ربط المنظمة بحاجات المجتمع.

- تحقيق الرضاء والأمان الوظيفي.
- بناء مناخ تنظيمي إيجابي فعال يوفر فرص النجاح العملي لدي العاملين.
- التدريب والتطوير المستمر لكافة مستويات العاملين بالمنظمة لتحقيق المهارات والمعرفة المطلوبة.
- توفير قاعدة بيانات متكاملة لتمكن إدارة المنظمة، من اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير والتحديث لبرامج العمل وتقييم العمليات والأنشطة والأفراد المشاركين في داخل المنظمة.
- انطلاق القدرات الابتكارية والإبداعية من المستويات التنفيذية بالمنظمة واستثمارها.
- تحقيق الالتزام الكامل بفلسفة الجودة الشاملة.

ومن خلال الالتزام الكامل والتطبيق المتأني لفلسفة الجودة الشاملة، من الممكن أن يؤدي غلي تحسين وتطوير متواصل لإدارة المنظمة، والعاملين بما يمكنهم من مواجهة تحديات الحاضر والمستقبل.

** محاذير التطبيق:

هناك عدة محاذير ينبغي علي إدارة المنظمة أن تضعها في الاعتبار قبل وأثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تعد صعوبات تواجه أفراد الإدارة ومنها:

[1] مرحلة الإعداد "الالتزام" مرحلة حرجة للغاية:

قد تطول، وتحتاج من القائمين علي إدارة المنظمة المثابرة والتروي والحكمة والقيادة الفعالة المثمرة فالأفراد يقامون التغيير للأسباب التالية:

- الخوف Fear: فأول رد فعل لدي الأفراد هو الصدمة، والإحساس المبهم بوجود شيء ما غريب، مسئولية غير محددة المعالم والاتجاهات والحجم قلق وتوتر وتفكير في الدور والمسئولية الجديدة، وظهور العديد من التساؤلات المشوبة بالخوف، لذا يجب توضيح التغيير للاتجاه لإدارة الجودة الشاملة والهدف منه، والمجالات بشكل واضح وإزالة المخاوف الغير حقيقية من أذهان الأفراد.

- فقد السيطرة أو الرقابة Loss of Control

في بداية التطبيق قد يفقد المديرين السيطرة نتيجة تغير الأداء والتأثر بالقديم، لذا يجب تحديد التغييرات التي ستتم وكيفية تأثيرها علي العمل حتى تتمكن إدارة المنظمة من تحت التهديدات التي ستواجه الآخرين.

- عدم التأكد Uncertainly

يفقد بعض أفراد إدارة المنظمة الثقة في أنفسهم فيما إذا كانوا يمكنهم أن يتعايشوا علي مستوي توقعات الآخرين أو لا.؟

وقد يكون لديهم الشك في كفاءتهم الشخصية للأداء الجديد، ومن ثم لابد من التوضيح التام للأفراد بالنتائج المحتملة من التطبيق، والفجوة التي يمكن أن تظهر بين الأداء الحالي والتوقعات المستقبلي، وإمكانية تصحيحها.

- إستياءات الماضي Past Resentment

فتضارب الاختصاصات والمسئوليات داخل المنظمة وما ينتج عنها من علاقات إنسانية رديئة قد يؤدي إلي كبح فعالية جودة العملية التعليمية، لذا يجب العمل علي تنمية العمل بروح الفريق الذي سيؤدي إلي رفاهية وأمان الجميع وتحطيم سلبيات الماضي وتقوية العلاقات الجانبية داخل المنظمة، من أجل الاستفادة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ولكن الإنسـان مخلـوق منطقـي يـرفض الانسـحاب فضـولي بطبعـه، محبـاً للتعامل مع الغموض فعندما تتضح الرسالة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة ويـتفهم الأفراد حقيقة التغيير ومـع التأييـد والمسـاعدة مـن إدارة المنظمـة وتوضـيح الـرؤى الواقعية للمستقبل تبدأ مرحلة الصعود.

ومن خـلال التجريـب يحـاول الأفـراد تعلـم طـرق جديـدة، وسـتظهر لهـم مشاكل مختلفة عـن سـابقتها، ومـن ثـم يجـب التشـجيع عـلي مواصـلة جهـودهم، وإطلاعهم علي كيفية تنفيذ الإعمال واستخدام السلوكيات الجدية وكيفيـة الحصـول علي إرجاع الأثر وتفسيرها، وبالتـالي يـزداد الفهـم والـوعي الكامـل لجميـع جوانـب وإجراءات التغيير، والنمو المتقدم في مستوي الأداء والتحسين المستمر.

ومن هنا يكون إدراك الإدارة الفعالة للمنظمة، ومتخـذي القـرار وخـبراتهم ومدي نفاذ البصيرة هي العوامل الأساسية في النجاح والاستفادة من مرحلة الالتزام.

[2] الرفض لسوء الفهم: Refusing for miss under standing

قد يعتقد البعض أن تطبيق إدارة الجـودة الشـاملة سـيؤدي إلي مزيـد مـن أعباء العمل أي زادة المسئوليات والجهد المبذول. ومن ثم يجب اسـتحداث أنشـطة وقائية [دور فرق التحسين] لكي تؤدي الإعمال بشكلها الصحيح من أول مرة أو عـلي الأقل عدم تكرار الخطأ في المرة الثانية.

[3] الصراعات الشخصية: Personal Races

أثنـاء الاجتماعـات العامـة عـلي مسـتوي المنظمـة ككـل. أو عـلي مسـتوي الفـرق. قـد يكـون لكـل فـرد أولوياتـه الخاصـة، التـي تكـون عنـده أكـثر أهميـة مـن الأولويـات التـي يسـعي إليهـا أغلبيـة الأعضـاء، وغالبـا مـا تتميـز المناقشـات

والاجتماعات بتضارب الأولويات، ووجود مراكز قوي داخل كل فريق، وتتسم المناقشات بالتماشي مع القارات في الظاهر دون الالتزام بها في الحقيقة، بل أن بعض الإفراد لا يمانعون من تحقيق مكاسب شخصية علي حساب الآخرين.

[4] عدم تقبل النقد من الآخرين:

Refusing Other's Critic أحد أكثر المعوقات، هو تمسك بعض الأفراد بالدفاع عن فكرته التي تتعرض للتقييم والنقد، وتكمن المشكلة في أن الفرد يلجأ للمبالغة في الدفاع الذي عادة ما يؤدي إلي قدرة الفرد نفسه صاحب الفكرة علي الاستماع والاستفادة مما يقوله الآخرين.

[5] تتسم برامج وأساليب التدريب السائدة بالتقليدية: Traditionals فالتدريب السائد يتعامل بصفة جوهرية مع الحاجات العاجلة والخطط قصيرة المدى، ويركز علي تقديم المعرفة فقط دون الخبرات المرتبطة بالعمل، ويتم تقييم محتوي برامج التطوير والتدريب بواسطة المتخصصين في التدريب دون مشاركة المتدربين، أي المتدربين مجرد متلقين فقط.

[6] نقص الموارد المالية: Lack of Financial Sources

فالتدريب الأعضاء الأساسيين في مرحلة الأعداد خارج المنظمة من خلال مراكز التدريب الخاصة، وأيضاً إيجاد فريق تدريبي ثابت بنفس كفاءة المدربين الخارجيين يحتاج لأعباء مالية وإضافية لا تتحملها البنود المالية بالمنظمة ومن ثم يجب التدعيم من خلال زيادة بند الإنفاق التدريبي [كبند خاص بإدارة الجودة الشاملة].

[7] النظرة المادية من قبل العاملين: Material View

يسعي جميع العاملون بالمنظمة لرفع المستوي المعيشي، وبذلك يسعي كل منهم لما فيه زيادة في المنفعة المادية، ونظراً لما قد يعتقده البعض أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو مزيد من المسئوليات والجهد والوقت دون مقابل مادي، قد يرفض الفكرة من داخله ويتظاهر بالقبول دون قناعة بذلك، ولكن يأتي دور إدارة المنظمة في إعطاء قيمة لعمل الأعضاء وأن تريد من توقعات نجاحهم في أدوارهم، الإعلان عن نجاح أفكارهم واقتراحاتهم، ومكافأة الأداء الناجح بالتشجيع وزادة الثقة في النفس مع عمل مكافآت مادية رمزية.

[8] ضيق وقت اليوم للتنفيذ: Time Shortage of school day

برامج التدريب وعمل المناقشات والاجتماعات بما يعيق تنفيذ الخطة الإستراتيجية فإدارة الجودة الشاملة بالمنظمة بما يتطلب معه تنفيذ برامج التدريب أثناء فترات الإجازة بما يؤكد تحديد جدول زمني للتدريب.

تلك كانت محاولة متواضعة للتطوير من خلال تطبيق فلسفة الجودة الشاملة بالمنظمة بمصر بالرغم مما يواجهها من صعوبات. في واقع مجتمعنا لعلها في الغد القريب يمكن الأخذ بها مع التغيرات المتوقعة مستقبلاً في ضوء الجهود التي تبذلها الدولة من أجل النهوض والرقي.

من هنا لأبد من مواجهة مقاومة ومعوقات التغيير-وإزالة مخاوف التطبيق وتحويل جهود المقاومين إلى مؤيدين بعد إقناعهم بمزايا التغيير لصالحهم ولصالح المنظمة.

المراجع

أولاً" المراجع العربية":

1 أحمد سيد مصطفي – المدير في البيئة المصرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ،2000م

2 أحمد عبدالرحمن أحمد – العولمة – المفهوم والمظاهر والسلبيات ، مجلة النشر العربي ، جامعة الكويت مجـ 16،14، 1998م

3 أحمد عرفة – سمية شلبي – الإدارة في عصر العولمة ، د.ت.

4 السيد حسيب –إدارة الأعمال الدولية ، مكتبة الجلاء الجامعية ،بور سعيد 2006م.

5 أحمد محمد المصري – التخطيط والمراقبة الإدارية – مؤسسة الشباب – اسكندرية ، 2006م

6 باسم شمس الدين ، الرقابة الإدارية وتقييم الأداء – الأكاديمية الحديثة للعلوم –مصر 2008م .

7 بهاء شاهين – العولمة والتجارة الإلكترونية ، الدار الحديثة للطباعة والنشر د.ت.

8 سامح عبدالمطلب عامر- إدارة الجودة الشاملة- دكتوراة-جامعة المنوفية 2002م

9 سامح عبدالمطاب عامر –التطوير التنظيمي ، دار –عمان 2010م

10 سامح عبدالمطلب عامر – إدارة الموارد البشرية – دار الفكر –عمان 2011م

11 سامح عبدالمطلب عامر-التسويق الإلكتروني – دارالفكر عمان 2011م.

12 سامح عبدالمطلب عامر –إدارة السلوك الإنشائي – مؤسسة طيبة للنشر – القاهرة -2010م

13 سعيد سالم – نظرية المنظمة –الهيكل والتصميم – دار وائل للنشر والتوزيع عمان ،2000م .

14 سعيد يس – العولمة – دار المعارف ، القاهرة،2002م

15 سعيد يس غالب – تحليل وتصميم نظم المعلومات ، دار المناهج للنشر والتوزيع -2000م.

16 سونيا محمد البكري – نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004م

17 سعاد برنوطي – إدارة الموارد البشرية ، دار وائل- عمان ،2007.

18 سهيلة محمد عباس – إدارة الموارد البشرية –دار وائل - عمان 2006م

19 سهيلة محمد عباس – القيادة الإدارية والآداء المتميز – دار وائل- عمان 2004م.

20 رفعت جاب الله – إدارة الموارد البشرية ، جامعة الأزهر – القاهرة ،2007م.

21 زكي هاشم – الجوانب السلوكية في الإدارة ، منشورات زات السلاسل ، الكويت ، 2000م.

22 زهير سعد عباس – ظاهرة العولمة وتأثيراتها في الثقافة العربية رسالة ماجيستير- كلية القانون والسياسة – الأكاديمية العربية المفتوحة – الدنمارك ،2008م.

23 عبدالحميد عبدالفتاح المغربي – نظم المعلومات الإدارية ، القاهرة 2006م.

24 علاء قنديل – القيادة الإبتكارية – دار الفكر – عمان 2010م.

25 علي السلمي – خواطر في الإدارة المعاصرة ، القاهرة 2004م.

26 علي السلمي – الإدارة المصرية والواقع الجديد – مكتبة غريب – القاهرة

27 علي السلمي – إدارة التميز – دار غريب – القاهرة 2001م

28 عايدة سيد خطاب – العولمة ومشكلات الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس القاهرة 2002م

29 عواطف غازي– ميكنة الأعمال المكتبية،مكتبة عين شمس–القاهرة2001م.

30 عدنان الحسيني – واقع استخدام الأنترنت في العالم العربي- مجلة انترنت العالم العربي – مارس 1998م.

31 محمد الصيرفي – نظم المعلومات الإدارية –سلسلة المعارف الإدارية – مؤسسة فوزي الدولية ، القاهرة 2005م.

32 محمد عثمان إسماعيل – الإدارة الدولية ، دار النهضة العربية ، القاهرة 2006م.

33 مصطفي شاويش– إدارة الموارد البشرية – دار الشروق – عمان – 2007م.

34 نواف كنعان – القيادة الإدارية –دار الثقافة – عمان 2007م.

35 يورك بريس – القيادة الإدارية الفعالة ، برنامج التطور الذاتي – مكتبة بيروت، لبنان 2005م.

26 يورك بيرس – إدارة الموارد البشرية – مكتبة بيروت – لبنان ، 2005م.

37 يوسف أحمد أبو قورة – التسويق اللإلكتروني – دار وائل ، عمان – الأردن 2009م.

38 يونس عرب – موسوعة القانون وتقنية المعلومات – منشورات المصارف العربية 2001م.

39 شبكة المعلومات(www.thewl.org (internet

(عبد العزيزبن عثمان – العولمة والحياه الثقافية)

http://a.wikipedia.org/wiki ،www.theglodalist.com

www.hewaraat.com

ثانياً "المراجع الأجنبيه":

1 Sarah Anderson and John Cavanagh, Top 200-The rise of Global Corporate Power, (Washington, D.C., Institute of Policy Studies).

2 Vanda Shiva, Third World Resurgence, Malaysia, No, 63, November 1995, pp. 16-17

3 Colin Hines, Localization-A Global Manifesto, (London, EARTHSCAN Publications), 2000, pp. 3-26

4 Joseph H. Boyett and Jimmie T.Boyett. The Guru Guide to the knowledge Economy, N.Y, John Wiley & Sons, Inc, 2001

5 John Micklethwait and Adrian Woolridge, A future Perfect: The challenge and hidden promise of globalization (Now York: Crown Business, Book, 2000).

6 Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr. In Search of excellence-lessons from America's best-run companies, Harper & Row, 1982.

7 Craig R. Hickman and Michael A. Silva. Creating Excellence-managing corporate culture, strategy, and change in the new age. A plume book, new American liberary, N.Y., 1984.

8 Danny Samson & David Challis, Patterns of Excellence-the now principles of corporate success, financial times, prentice hall, 1999.

9 Don Tapscot & Art Caston, paradigm shift-the new promise of information technology-new york, McGraw-Hill, 1993.

10 Davenport, T.H., Mission Critical, Realizing the promise of enterprise systems, Harvard business school press, boston, mass,, 2000, p. 107

11 John Naisbitt with Nana Nisbitt nd Douglas Philips, high tech-high touch, technology and our accelerated search for meaning (with naisbitt, n, & Philips, D.) Nicholas Brealey Publishing, London, 2001.

12 Thomas A.Stewart, Intellectual capital, the new wealth of organizations, London, Nicholas brealey publishing, 2000/

13 Don Tapscot and art caston, paradigm shift-the new promise of information technology-N.Y : McGraw-Hill, 1993.

14 Lynda Greatton, Living Strategy-putting people at the heart of corporate purpose-London: Financial Times-Prentice Hall, 2000.

15 Stephen Redwood, Chartes Goldwasser, and simon street, action management, N.Y, John Wiley & Sons, Inc, 1999.

16 Stephen Redwood, Charles Goldwasser, and simon street, action management, N.Y, john wiley & Sons, Inc, 1999.

17 Stuart Crainer, the 75 Greatest Management Decisions Ever Made.. and 21 of the worst, New York: AMACOM, 1999, pp. 17-19.

18 Theodore B.Kinni & Al Ries, Future Focus-How 21 Companies Are Capturing 21 st Century Success. Capstone, 2000.

19 Thomas J. Nell & James M. Citrin, Lessons from the top, New York: Currency Doubleday, 1999.

20 Thomas, J, Nett & James M. Citrin, Op, cit , P, 362.

21 Michael E. Porter, Hirotaka Takeuchi & Mariko Sakakibara, can japan compete? MACMILLAN PRESS LTD, 2000.

22 Masaaki Imai, Gemba Kaizen- A Commonsense, Low-Cost Approach to Management-McGraw-Hill, 1997.

23 Joel M. Stern & John S. Shiely with Inwin Ross, the Eve Challenge-Implementing value-added change in an organization. New York John wiley & Sons, Inc, 2001.

24 Stuart Crainer, the 75 Greates Management Decisions Ever Made,,, and 21 or the worst, new york. AMACOM, 1999.

فهرس

مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع
7 علام حسين - ميدان الظاهر - القاهرة
ت: 27876470-27867198 ف: 27876471 (00202)
محمول: 01091848808-01112155522-01006242622
Email : tiba_online@hotmail.com
tiba_online@yahoo.com